

**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM PEMBINAAN
KINERJA GURU DI MTs. NEGERI MERANTI
KABUPATEN ASAHAN**

Oleh:

DEVI MAYA DEVITA

NIM 92214033253

Program Studi

PENDIDIKAN ISLAM

Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2016**

PERSETUJUAN

Tesis Berjudul:

MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM PEMBINAAN KINERJA GURU DI MTs. NEGERI MERANTI KABUPATEN ASAHAN

Oleh:

Devi Maya Devita
Nim. 92214033253

Dapat disetujui dan disahkan sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister
Pendidikan Islam (M.Pd.I) pada Program Studi Pendidikan Islam
Program Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan

Medan, 27 Mei 2016

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr.H. Fachruddin Azmi, MA
NIP.19531226 198203 1 003

Dr. Syaukani, M.Ed
NIP.19600716 198603 1 002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **DEVI MAYA DEVITA**

Nim : 92214033253

Tempat/tgl. Lahir : Serbangan, 28 Agustus 1992

Pekerjaan : Mahasiswa Program Pascasarjana UIN Sumatera Utara

Alamat : Dusun I Desa Subur Kec. Air Joman Kab. Asahan

menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul “ **MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM PEMBINAAN KIERJA GURU DI MTs. NEGERI MERANTI KABUPATEN ASAHAN**” benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 27 Mei 2016

Yang membuat pernyataan

DEVI MAYA DEVITA

PENGESAHAN

Tesis berjudul **“MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM PEMBINAAN KINERJA GURU DI MTs NEGERI MERANTI KABUPATEN ASAHAN”**an. Devi Maya Devita, NIM 92214033253, Pogram Studi Pendidikan Islam Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Pogram Pascasarjana UIN-SU pada tanggal 16 Agustus 2016.

Tesis ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam pada Pogram Studi Pendidikan Islam

Ketua,

Medan, 16 Agustus 2016
Panitia Sidang Munaqasyah Tesis
Program Pascasarjana UIN-SU Medan
Sekretaris,

Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis, MA
NIP. 19551105 198503 1 001

Dr. Siti Zubaidah, M.Ag
NIP. 19530723 199203 2 001

Anggota

1. (Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis, M.A)
NIP.19551105 198503 1 001
001

2. (Dr. Siti Zubaidah, M.Ag)
NIP. 19530723 199203 2

3 (Prof. Dr. Fachruddin Azmi, MA)
NIP. 19531226 198203 1 003
001

4. (Dr. Anzizhan, MM)
NIP. 19570724 199203 1

Mengetahui
Direktur PPs UIN-SU

Prof. Dr.SyukurKholil, MA
NIP. 19640209 198903 1 003



**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM
PEMBINAAN KINERJA GURU
DI MTs. NEGERI MERANTI
KABUPATEN ASAHAN**

DEVI MAYA DEVITA

NIM : 92214033253
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Tempat dan Tanggal Lahir : Serbangan, 28 Agustus 1992
Pembimbing : I. Prof. Dr. H. Fachruddin Azmi, MA
II. Dr. Syaukani, M.Ed
Nama Orang Tua : a. Ayah : M. Sukesih
b. Ibu : Pariati
No. Alumni :
IPK : 3,62
Yudisium : 86,50 (A-) amat baik

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perencanaan yang dilakukan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru di MTs Negeri Meranti Kabupaten Asahan, untuk mengetahui bentuk pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala madrasah MTs Negeri Meranti kabupaten Asahan dalam pembinaan kinerja guru, untuk mengetahui pelaksanaan pembinaan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala madrasah MTs Negeri Meranti kabupaten Asahan, untuk mengetahui pengawasan terhadap pembinaan kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah MTs Negeri Meranti kabupaten Asahan.

Pendekatan dan metode penelitian ini adalah kualitatif yaitu penelitian yang berfokus pada fenomena empirik secara alamiah dan dianalisis dengan menggunakan logika berpikir ilmiah. Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini diperoleh melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi. Analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data kemudian merumuskan kesimpulan hasil penelitian yang dilakukan.

Ada empat temuan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Perencanaan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru di MTs Negeri Meranti yakni menyediakan berbagai fasilitas dan sarana yang mendukung bagi guru dalam menjalankan tugasnya, pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan, pembinaan melalui organisasi keguruan yaitu MGMP, pembinaan melalui supervisi kelas, pembinaan melalui rapat serta pembinaan tugas secara individual.
2. Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala Madrasah dalam pembinaan kinerja guru di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan dilaksanakan dengan

memposisikan dan membagi tugas dan tanggung jawab guru dalam mengajar sesuai dengan bidang keahlian dan kualifikasi akademiknya dan menjalin hubungan kerja sama dengan seluruh *stakeholder* madrasah dan dan pihak lain dalam melaksanakan kegiatan pembinaan kinerja guru.

3. Pelaksanaan pembinaan kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah MTs Negeri Meranti telah terealisasi sesuai dengan rencana yang telah disusun yakni pembinaan melalui rapat dan pembinaan tugas, pendidikan dan pelatihan, memfasilitasi sarana dan prasarana yang menunjang proses belajar mengajar, melalui organisasi pendidikan, memberikan *reward* dan *funishment* serta melakukan supervisi dengan tujuan untuk menumbuhkan kesadaran kinerja guru dan terus berupaya mengembangkan kemampuan dalam melaksanakan tugasnya dan kewajibannya.
4. Pengawasan terhadap kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah MTs Negeri Meranti yakni dilakukan seiring dengan pelaksanaan suatu program dan bersifat *preventif* dengan tujuan membantu guru-guru untuk mempersiapkan diri bila menghadapi suatu masalah dan akan membantu guru dalam menjaga loyalitas dan meningkatkan profesionalisme melalui supervisi dan pemantauan rutin terhadap tugas dan tanggungjawab guru di madrasah.

Alamat : Dusun I Desa Subur Kecamatan Air Joman
No. HP : 082274422308

Student Reg. Number : 92214033253
 Study Program : Islamic Education Management
 Place and Date of Birth : Serbangan, August 28th 1992
 Supervisor : 1. Prof. Dr. H. Fachruddin Azmi, MA
 2. Dr. Syaukani, M.Ed
 Name of Parent : a. Ayah : M. Sukesih
 b. Ibu : Pariati
 Alumnus Number :
 GPA : 3,62
 Yudisium : 86,50 (A-) Very Good

ABSTRACT

This research aims to find out the Principal planning in founding teachers' performance in MTs. Meranti Public school Asahan Regency, and to know the kind of Principal organizing in founding teachers' performance in MTs. Meranti Public school Asahan Regency, and to know the implementation of Principal planning in founding teachers' performance in MTs. Meranti Public school Asahan Regency, and to know the Principal supervisory in founding teachers' performance in MTs. Meranti Public school Asahan Regency.

The research approach and method is qualitative research which is focused on empirical phenomena naturally and analyzed by using scientific logic thinking. And the technique of data collecting in this research was obtained through observation, interviews, documentations and triangulation. Data analyzing was done by reducing of data, presenting, and verifying then formulating conclusions from research results.

There are four findings in this research:

1. The Principal planning in founding teachers' performance in MTs. Meranti Public school Asahan Regency was by providing various facilities and supports to the teachers in performing their duties, and coaching the education and training teachers through organization such as deliberation subject teacher, coaching through classroom supervision and meetings and managing individual duties.
2. The kind of Principal organizing in founding teachers' performance in MTs. Meranti Public school Asahan Regency was by holding position and dividing the duties and responsibilities in teaching according to academic qualifications and expert areas and establishing relations with all stakeholders and other parties in carrying out the activities in order to increase teachers performance.
3. The implementation of Principal planning in founding teachers' performance in MTs had been accomplished according to plan through meeting and coaching tasks, educating and training, facilitating infrastructures and facilities that support the teaching and learning process, giving the reward and punishment and supervision that aiming to increase teachers' awareness and develop teachers ability in performing their duties and obligations.

4. The Principal supervisory in founding teachers' performance in MTs. Meranti Public school Asahan Regency was done in line with the implementation as preventive program with aiming to help the teachers to prepare themselves when facing a problem and maintaining teachers' loyalty and professionalism through routine monitoring and supervising towards teachers duties and responsibilities in school.

Address: District I Subur Village Air Joman Sub district
Mobile number: 082274422308



إدارة رئيس المدرسة في بناء أداء جودة المعلم
في المدرسة الثانوية الحكومية ميرنتي بمنطقة أساهان

ديفي مايا ديفيتا

رقم دفتر القيد	: ٩٢٢١٤٠٣٣٢٥٣
شعبة الدراسة	: إدارة التربية الإسلامية
مكان وتاريخ الميلاد	: سيربانجان، ٢٨ أغسطس ١٩٩٢
المشرف الأول	: الأستاذ الدكتور فخرالدين عزمي، MA
المشرف الثاني	: الدكتور شوكانى، M.Ed
اسم الوالد	: محمد سوكيسيه
رقم الخريجين	:
مؤشر تراكم النتيجة	:
تقدير	:

الملخص

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تخطيط أعمال رئيس المدرسة في بناء أداء جودة المعلمين في المدرسة الثانوية الحكومية ميرنتي بمنطقة أساهان، ثم لمعرفة شكل تنظيم رئيس المدرسة الثانوية الحكومية ميرنتي بمنطقة أساهان في بناء أداء جودة المعلمين، ثم لمعرفة تنفيذ رئيس المدرسة الثانوية الحكومية ميرنتي بمنطقة أساهان عن كيفية بناء أداء جودة المعلمين، ثم لمعرفة مراقبة رئيس المدرسة الثانوية الحكومية ميرنتي بمنطقة أساهان عن بناء أداء جودة المعلمين.

النهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج النوعي الذي يركز على الظواهر التجريبية بطبيعة الحال، وتحليلها باستخدام منطق التفكير العلمي. وأما جمع البيانات في هذه الدراسة عن طريق الملاحظات والمقابلات والوثائق والتثليث. وتم تحليلها عن طريق تقليص البيانات وعرضها والتحقق من البيانات، ثم صياغة استنتاجات من الدراسة المحللة.

هناك أربع نتائج التي تم الحصول في هذه الدراسة، وهي:

١. التخطيط أعمال رئيس المدرسة الثانوية الحكومية ميرنتي بمنطقة أساهان في بناء أداء جودة المعلمين وهي توفير أنواع المرافق ووسائل الدعم للمعلمين لاضطلاع بمهامهم، التنمية عن طريق التعليم والتدريب وتنظيم طرق التعليم وتشاور المعلم للمواد الدرس، التنمية في إشراف الفصول، والتنمية من خلال الاجتماعات، فضلا عن الوظيفة الفردية.
٢. تنظيم رئيس المدرسة الثانوية الحكومية ميرنتي بمنطقة أساهان في بناء أداء جودة المعلمين بتحديد وتوزيع الواجبات والمسؤوليات للمعلم في التدريس وفقا للمؤهلات الأكاديمية ومجالات الخبرة وإقامة علاقة تعاون مع جميع أصحاب المصلحة والأطراف الأخرى لنجاح القيام في بناء أداء جودة المعلمين.
٣. تنفيذ رئيس المدرسة الثانوية الحكومية ميرنتي بمنطقة أساهان عن كيفية بناء أداء جودة المعلمين قد تحققت وفقا للخطة التي وضعها الرئيس وهي التنمية من خلال الاجتماع والتدريب وتوزيع الواجبات وتوفير المرافق والوسائل لتدعيم التعليم والتعلم، ومنح مكافأة والجزاء والإشراف بهدف نهوض وعي المعلم وتطوير القدرة لأداء واجباتهم والتزاماتهم.
٤. الإشراف ومراقبة رئيس المدرسة الثانوية الحكومية ميرنتي بمنطقة أساهان عن بناء أداء جودة المعلمين تكون مترامنا مع تنفيذ برنامج ووقائيا بهدف مساعدة المعلمين على إعداد أنفسهم عندما واجهتهم مشاكل، ومساعدة المعلمين في المحافظة على ولاء وزيادة الكفاءة المهنية من خلال الرصد الروتيني والإشراف على واجبات ومسؤوليات تجاه المعلمين المدرسة.

العنوان: الحي ١ قرية سوبور منطقة أير جومان

الهاتف: ٠٨٢٢٧٤٤٢٢٣٠٨

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN

KEPUTUSAN BERSAMA MENTERI AGAMA DAN MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN REPUBLIK INDONESIA

Nomor : 158 th. 1987

Nomor : 0543bJU/1987

Transliterasi dimaksudkan sebagai pengalih huruf dari abjad yang satu ke abjad yang lain. Transliterasi Arab-Latin di sini ialah penyalinan huruf-huruf Arab dengan huruf-huruf latin beserta perangkatnya.

1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lain lagi dengan huruf dan tanda sekaligus. Di bawah ini daftar huruf Arab itu dan transliterasinya dengan huruf latin.

<i>Huruf Arab</i>	<i>Nama</i>	<i>Huruf Latin</i>	<i>Nama</i>
	alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
	ba	b	Be
	ta	t	Te
	a		es (dengan titik di atas)
	jim	j	Je
	ha		ha (dengan titik di bawah)
	kha	kh	Ka dan ha
	dal	d	De

	zal	Ẓ	zet (dengan titik di atas)
	ra	r	Er
	zai	z	zet
	sin	s	es
	syim	Sy	Es dan ye
	Sad		es (dengan titik di bawah)
	dad		de (dengan titik di bawah)
	ta		te (dengan titik di bawah)
	za		zet (dengan titik di bawah)
	‘ain	`	Koma terbalik di atas
	Gain	G	ge
	Fa	F	ef
	Qaf	Q	qi
	Kaf	K	ka
	Lam	L	el
	Mim	M	em
	Nun	N	en
	Waw	W	we
	Ha	H	ha
ء	hamzah	’	Apostrof

	Ya	Y	Ye
--	-----------	----------	-----------

2. Vokal

Vokal bahasa Arab adalah seperti vokal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau *harkat*, transliterasinya sebagai berikut :

Tanda	Nama	Huruf	Latin
—	fat ah	A	a
—	Kasrah	I	I
—	ammah	U	u

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu :

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan huruf	Nama
—	<i>Fathah</i> dan <i>ya</i>	ai	a dan i
—	<i>Fathah</i> dan <i>waw</i>	au	a dan u

Contoh :

: kataba
 : fa'ala
 : ukira
 ya habu : يذهب

Suila :
 Kaifa :
 Haula : هول

c. Maddah

Maddah atau vocal panjang yang lambangnya berupa harkat huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu :

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
	<i>Fa hah</i> dan <i>alif</i> atau <i>ya</i>		a dan garis di atas
—	<i>Kasrah</i> dan <i>ya</i>		i dan garis di atas
—	<i>ammah</i> dan <i>wau</i>		u dan garis di atas

Contoh :

q la :
 ram :
 qila : قيل
 yaq lu : يقول

d. Ta marb tah

Transliterasi untuk *ta marb ah* ada dua :

1) *ta marb ah* hidup

Ta marb ah yang hidup atau mendapat *harkat fathah, kasrah* dan *dammah*, transliterasinya adalah /t/.

2) *ta marb ah* mati

Ta marb ah yang mati atau mendapat *harkat sukun*, transliterasinya adalah /h/.

- 3) kalau pada kata yang terakhir dengan *ta marb ah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marb ah* itu ditransliterasikan dengan *ha* (h).

Contoh :

Raudah al-a f l - rau atula f l :

al-Madin h al-munawwarah : المدينة المنورة

al ah :

e. Syaddah (Tasydd)

Syaddah atau *tasydid* yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydid*, dalam transliterasi ini tanda *syaddah* tersebut dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

Contoh :

- rabban :

- nazzala :

- al-birr :

- al-hajj :

- nu“ima :

f. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu : namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diakui oleh huruf *syamsiah* dan kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*.

1) Kata sandang diikuti oleh huruf *syamsiah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /I/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

2) Kata sandang diikuti oleh huruf *qamariah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya. Baik diikuti huruf syamsiah maupun huruf qamariah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh :

- ar-rajulu :
- as-sayyidatu : السيد ة
- asy-syamsu :
- al-qalamu :
- al-badi'u : البديع
- al-jal lu :

g. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

- Ta'khuz na :
- an-nau' : النوء
- syai'un : شايي
- inna :
- umirtu :

- akala :

h. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il* (kata kerja), *isim* (kata benda) maupun *arf*, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain. Karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya :

Contoh :

- | | |
|--|--------------------------|
| - Wa innall ha lahua khair ar-r ziqin | : لهو خير الرازقين |
| - Wa innall ha lahua khairurr ziqin | : لهو خير الرازقين |
| - Fa auf al-kaila wal al-miz na | : فاوفوا الكيل والميزان |
| - Fa auful-kaila wal-miz na | : فاوفوا الكيل والميزان |
| - Ibr him al-Khalil | : براهيم الخليل |
| - Ibr himul-Khalil | : براهيم الخليل |
| - Bismill hi majreh wa murs h | : بسم الله مجراها ومرسها |
| - Walill hi 'alan-n si ijju al-baiti | : لله على الناس حج البيت |
| - Man ista 'a ilaihi sabila | : ليسبيل |
| - Walill hi 'alan-n si ijju al-baiti man | : لله على الناس حج البيت |
| - Man ista 'a ilaihi sabila | : ليسبيل |

i. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf capital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf capital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: Huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh :

- Wa m Mu ammadun ill ras l
- Inna awwala baitin wudi'a linn si lallazi bi Bakkata mub rakan
- Syahru Rama n al-lazi unzila fihi al-Qur'an
- Syahru Rama nal-lazi unzila fihil-Qur'an
- Wa laqad ra' hu bil ufuq al-mubin
- Wa laqad ra' hu bi-ufuqil-mubin
- Al amdu lill hi rabbil -' lamin

Penggunaan huruf awal capital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harkat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan

Contoh :

- Na run minall hi wa fat un qarib
- Lill hi al-amru jami'an
- Lill hil-amru jami'an
- Wall hu bikulli syai'in 'alim

j. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan ilmu tajwid. Karena itu, peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan ilmu tajwid.

DAFTAR ISI

	Halaman
SURAT PERNYATAAN	i
PERSETUJUAN.....	ii
PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.....	x
TRANSLITERASI.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xxi
DAFTAR TABEL	xxiv
DAFTAR GAMBAR.....	xxv
DAFTAR LAMPIRAN	xxvi
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Batasan Istilah	7
E. Kegunaan Penelitian.....	8
BAB II LANDASAN TEORI	9
A. Konsep Dasar Manajemen	9
1. Pengertian Manajemen.....	9
2. Fungsi – Fungsi Manajemen	11
B. Manajemen Kepala Madrasah.....	22
1. Pengertian Manajemen Kepala Madrasah.....	22
2. Deskripsi Pekerjaan Kepala Madrasah.....	24
3. Tanggung jawab Kepala Madrasah	26
4. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah	28
5. Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah	31
C. Kinerja Guru.....	35
1. Pengertian Kinerja.....	35

2. Kinerja Guru.....	36
3. Indikator-Indikator Kinerja Guru	40
4. Pembinaan Kinerja Guru.....	44
D. Kajian Terdahulu.....	48
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	50
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	50
B. Kehadiran Peneliti	51
C. Lokasi Penelitian.....	52
D. Sumber dan Jenis Data	52
E. Teknik Pengumpulan Data.....	54
F. Analisis Data	58
G. Keabsahan Data.....	59
H. Sistematika Penulisan	61
 BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	 62
A. Temuan Umum.....	62
1. Sejarah Singkat Madrasah Tsanawiyah (MTs) Negeri Meranti	62
2. Profil Madrasah Tsanawiyah (MTs) Negeri Meranti.....	63
3. Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah (MTs) Negeri Meranti	63
4. Visi dan Misi Madrasah Tsanawiyah (MTs) Negeri Meranti ...	64
5. Sumber Daya Madrasah Tsanawiyah (MTs) Negeri Meranti ...	65
B. Temuan Khusus.....	71
1. Perencanaan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Guru di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan.....	71
2. Pengorganisasian yang Dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Guru.....	80
3. Proses dan Pelaksanaan Pembinaan Kinerja Guru yang Dilakukan Kepala Madrasah di MTs. Negeri Meranti Kabupaten	91
4. Pengawasan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan.....	105
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	110

BAB V PENUTUP.....	133
A. Kesimpulan.....	133
B. Saran.....	134
DAFTAR PUSTAKA.....	135
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan dalam konteks otonomi daerah diharapkan dapat mengambil peran dalam mewujudkan fungsi dan tujuan pendidikan nasional yang tertuang dalam Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional berbunyi: “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, dan bertakwa kepada tuhan yang maha esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.¹

Oleh karena itu, lembaga pendidikan hendaknya harus dikelola secara profesional dengan manajemen yang baik oleh pendidik dan tenaga kependidikan, mengingat sebagaimana kita ketahui bahwa lembaga pendidikan merupakan salah satu wadah pembangunan nasional yang kaitannya dengan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk meningkatkan mutu pada setiap jenis dan jenjang pendidikan. Manajemen dalam lembaga pendidikan merupakan aktivitas pekerjaan guna mencapai sebuah tujuan dalam mencapai visi dan misi. Karena manajemen merupakan proses bekerja sama dengan dan melalui individu atau kelompok serta sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasinya.²

Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa sangat besar peranan dan fungsi manajemen dalam suatu organisasi lembaga pendidikan. Keberhasilan manajemen tersebut dalam mencapai tujuan pendidikan sangat ditentukan oleh keberhasilan seorang manajer yaitu kepala madrasah dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan yang tersedia di Madrasah. Kepala madrasah salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia

¹ Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3.

² Syafaruddin dan Anzizhan, *Sistem Pengambilan Keputusan dalam Pendidikan* (Jakarta: Grasindo, 2004), h. 53.

khususnya kinerja guru. Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan dan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.³

Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugasnya masing-masing dan memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf, dan siswa demi kemajuan dan memberikan inspirasi madrasah dalam mencapai tujuan. Selain kepala sekolah, guru juga merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan karena pekerjaan guru mengajar siswa.

Seorang guru sangat berperan sekali dalam dunia pendidikan. Oleh karena itu guru harus mendapatkan perhatian yang lebih utama dari kepala madrasah sebagai pemimpin di Madrasah. Dengan adanya perhatian maka guru bisa meningkatkan kinerjanya. Kinerja guru merupakan prestasi yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar atau kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Agar guru dapat menunjukkan kinerjanya yang tinggi, paling tidak guru tersebut harus memiliki penguasaan terhadap materi apa yang akan diajarkan dan bagaimana mengajarkannya agar pembelajaran dapat berlangsung efektif dan efisien serta komitmen untuk menjalankan tugas-tugas tersebut.

Sebagaimana dalam undang-undang Guru dan Dosen (pasal 1 ayat 1) dinyatakan: “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.⁴

Dengan demikian untuk menciptakan iklim kinerja profesional kepada guru sangat dibutuhkan peran kepala madrasah dalam menerapkan tahapan kegiatan manajemen pendidikan, sesuai yang dikemukakan oleh Terry dalam Syafaruddin

³E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), h. 25.

⁴Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Pasal 1 ayat 1).

diantaranya yaitu *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan), dan *Controlling* (pengawasan).⁵ Jadi seorang kepala madrasah harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi dalam membina sumber daya manusia (SDM) khususnya terkait dengan kinerja guru. Dalam manajemen kinerja guru kepala madrasah memiliki peran dalam membina kinerja guru secara keseluruhan yang mencakup: penguasaan bahan ajar oleh guru, kemampuan guru mengelola pembelajaran dan komitmen guru dalam menjalankan tugas. Berdasarkan uraian tersebut, maka kinerja guru harus selalu ditingkatkan mengingat tantangan dunia pendidikan untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mampu bersaing di Era Global semakin ketat.

Tugas kepala madrasah selaku pimpinan adalah membangun karakter, melakukan proses, dan penilaian terhadap kinerja guru. Hal ini berarti bahwa kinerja guru merupakan rentetan dari kepemimpinan kepala madrasah dalam manajemen seluruh komponen madrasah terutama tenaga kependidikannya. Salah satu upaya dalam pembinaan kinerja guru adalah dengan memberikan motivasi terhadap guru yang berupa *reward* sebagai bentuk apresiasi kepala madrasah terhadap performa guru. Artinya manajemen kepala madrasah dengan kinerja guru sangat erat kaitannya dalam menentukan tujuan pendidikan yang menjadi target utama dalam pendidikan.

Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja di madrasah maka dibutuhkan peran kepala madrasah dalam memimpin membuat sebuah program pembinaan yang terencana dengan baik, sehingga diharapkan dengan pembinaan tersebut kinerja guru juga akan meningkat. Mts Negeri Meranti merupakan lembaga pendidikan yang ada di daerah kabupaten Asahan, sebagai sebuah lembaga pendidikan pasti memerlukan tenaga-tenaga profesional yang memiliki kinerja yang baik dalam memajukan madrasah tersebut. Oleh karena itu program pembinaan kinerja guru merupakan sebuah keharusan yang harus dilaksanakan.

⁵ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 60.

Di sini penulis melakukan penelitian yang memfokuskan pada “Manajemen Kepala Madrasah dalam pembinaan kinerja guru di MTs. Negeri Meranti Kab. Asahan”. Karena penulis tertarik untuk mengetahui sejauh mana manajemen yang dilakukan kepala Madrasah dalam mengelola dan menggerakkan pendidik di lembaga yang dipimpinnya sekaligus menjelaskan secara gamblang mengenai program pembinaan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala madrasah. Mengingat peneliti merupakan alumni MTs Negeri Meranti tahun 2007, peneliti telah melihat banyak perubahan yang dilakukan oleh kepala madrasah yang silih berganti. Peneliti telah melihat bahwa kualitas dan kuantitas guru di MTs. Negeri Meranti mengalami peningkatan yang lebih baik dari sebelumnya meskipun belum sepenuhnya.

Berdasarkan pra observasi yang penulis lakukan bahwa MTs. Negeri Meranti merupakan lembaga pendidikan menengah pertama yang terus berusaha mengembangkan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) yakni baik siswa maupun guru, baik guru tetap maupun tidak tetap yang profesional yang memiliki kualifikasi S1 maupun S2.

Dalam upaya meningkatkan kualitas pendidik (guru) di Madrasah, kepala madrasah terus melakukan pembinaan, terlihat dari berbagai program pembinaan tersebut yakni pelatihan dan workshop tentang media dan model pembelajaran, MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) dengan tema kombinasi metode pembelajaran, bimbingan dan penyuluhan ASN (Budaya kerja: integritas, profesionalitas, inovasi tanggung jawab, dan keterlaksanaan) yang diselenggarakan oleh madrasah tersebut untuk meningkatkan kualitas guru dalam menjalankan tugas dan perannya agar terwujudnya tujuan pendidikan nasional. Pelaksanaan berbagai program tersebut sebagai salah satu fungsi manajemen yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam membina para guru.

Selain itu, kepala madrasah juga berupaya melakukan pembinaan terhadap kualitas siswa/i MTs Negeri Meranti, banyak sekali program penyuluhan yang diselenggarakan oleh madrasah yaitu penyuluhan dan pelatihan UKS, pengenalan adiwiyata kepada siswa, kunjungan lingkungan sehat, penyuluhan sosialisasi

narkoba, serta program kegiatan lainnya dengan tujuan membentuk watak, mengembangkan potensi siswa agar menjadi manusia yang berakhlak mulia, sehat, berilmu dan menjadi warga Negara yang bertanggung jawab, sebagai wujud dari pengaplikasian tugas dan peran guru MTs. Negeri Meranti.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis mengenai kinerja guru di MTs. Negeri Meranti Kab. Asahan dijumpai bahwa masih terdapat tidak stabilnya kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya meskipun telah dilakukan upaya pembinaan kinerja guru, hal ini terlihat saat kepala madrasah melakukan supervisi baik dengan pemberitahuan terlebih dahulu maupun tanpa pemberitahuan. Selain itu sebagian kecil guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik masih menggunakan jalan pintas dalam proses belajar mengajar. Seperti memiliki pengetahuan yang mendalam tetapi belum tepat cara mengajar yang baik kepada anak didik, dan metode pembelajaran yang digunakan kurang bervariasi (*monoton*), serta kurangnya kemampuan guru dalam penggunaan ragam teknologi pembelajaran yang memadai. Selain itu, bahkan sampai sekarang masih dijumpai guru yang mengajar belum sesuai kualifikasi akademiknya dengan mata pelajaran yang diajarkan, meskipun guru tersebut memiliki keahlian pada mata pelajaran yang diajarkan. Akan tetapi, hal ini sedikit banyak akan sangat mempengaruhi kinerja guru.

Guru merupakan faktor penting yang besar pengaruhnya terhadap keberhasilan implementasi kurikulum, bahkan sangat menentukan berhasil tidaknya peserta didik dalam belajar. Dengan demikian kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan di madrasah dituntut untuk mampu membina kinerja para guru. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh penulis serta uraian fakta di atas dan mengingat pentingnya manajemen kepala madrasah sebagai pemimpin yang mengatur penyelenggaraan lembaga madrasah tersebut, maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul **“Manajemen Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Guru di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah diungkapkan oleh penulis maka identifikasi masalah yang sesuai dengan permasalahan di atas adalah:

1. Bagaimana perencanaan yang dilakukan kepala Madrasah dalam pembinaan kinerja guru di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan ?
2. Bagaimana bentuk pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala Madrasah dalam pembinaan kinerja guru ?
3. Bagaimana proses dan pelaksanaan pembinaan kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan ?
4. Bagaimana pengawasan terhadap pembinaan kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah dirumuskan oleh penulis. Selain itu, tujuan penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran sebenarnya yang terjadi di lapangan dalam pelaksanaan manajemen kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Tetapi, secara lebih fokus penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui perencanaan yang dilakukan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan.
2. Untuk mengetahui bagaimana bentuk pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala Madrasah dalam pembinaan kinerja guru
3. Untuk mengetahui proses dan pelaksanaan pembinaan kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan
4. Untuk mengetahui pengawasan terhadap pembinaan kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan.

D. Batasan Istilah

Pembatasan masalah ini dilakukan guna untuk menghindari terjadinya salah penafsiran. Maka penelitian ini akan dibatasi pada :

1. Manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan sebagai tujuan sebuah organisasi dari usaha-usaha manusia dan sumberdaya lainnya. Dalam penelitian ini, penulis membatasi fungsi-fungsi manajemen secara umum menurut Terry dalam Syafaruddin yaitu *planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (penggerakkan), dan *Controlling* (pengawasan).⁶ Penulis hanya mengkaji 3 fungsi manajemen yakni perencanaan, penggerakkan/pelaksanaan, dan pengawasan.
2. Kepala Madrasah: Kepala menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah “Seorang pemimpin pada suatu bagian bidang atau bagian pekerjaan disuatu kantor atau jawatan.”⁷ Sedangkan Madrasah adalah sebuah lembaga pendidikan formal sebagai tempat belajar mengajar yang bercirikan agama Islam”.⁸ Jadi kepala madrasah adalah seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan formal yang bercirikan agama Islam.

Kepala madrasah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seorang pemimpin yang berada pada satuan pendidikan MTs. Negeri Meranti yang berfungsi menggerakkan orang atau guru serta menciptakan perubahan secara efektif di dalam madrasah sehingga mampu meningkatkan kinerja guru.

3. Pembinaan memiliki arti proses, cara, perbuatan membina.⁹ Dalam penelitian ini, bahwa pembinaan dilakukan untuk memperbaiki kinerja ke arah yang lebih baik lagi agar terjadi suatu peningkatan dalam bekerja. Pembinaan juga diharapkan dapat membantu seseorang memecahkan masalah dan kesulitan yang mungkin akan dihadapi di dalam menggunakan cara-cara baru untuk

⁶*Ibid.*

⁷Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, cet. 5, 2013), h. 671.

⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 83.

⁹Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus....*,h, 193.

melaksanakan tugasnya agar berjalan dengan efektif dan efisien untuk mendapatkan hasil yang optimal.

4. Kinerja Guru

Kinerja adalah suatu yang dicapai, prestasi yang dicapai dan kemampuan kerja.¹⁰ Kinerja pada dasarnya merupakan tolak ukur keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan atau dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Jadi, kinerja guru merupakan prestasi yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standard dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

E. Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diperoleh dari penelitian ini meliputi empat pilar diantaranya:

1. Aspek Teoritis : kajian ini dapat memberikan pemikiran dalam bidang ilmu pengetahuan, secara umum dan secara khususnya dalam ilmu pendidikan, Tentang manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.
2. Aspek Praktis : kajian ini dapat memberikan informasi kepada madrasah mengenai fungsi manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.
3. Pada tingkat satuan pendidikan : penelitian ini dapat memberikan pengembangan yang positif terhadap pelaksanaan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, sehingga dapat menciptakan kualitas pendidikan yang lebih baik lagi.
4. Kajian penelitian ini dapat memberikan informasi kepada penelitian-penelitian lain untuk meneruskan penelitian yang berhubungan dengan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

¹⁰*Ibid.*, h. 700.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Dasar Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.¹¹ Malayu S.P. Hasibuan mengartikan manajemen adalah suatu ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹²

Syafaruddin dalam bukunya *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* mengutip pendapat Terry bahwa: *Management is performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources.*¹³ Pendapat ini dapat dipahami bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan sebagai tujuan sebuah organisasi dari usaha-usaha manusia dan sumberdaya lainnya.

Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan).¹⁴ Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur'an seperti firman Allah SWT :

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ
مِّمَّا تَعُدُّونَ

¹¹Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2007), h. 1.

¹² *Ibid.*, h. 2.

¹³Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 122.

¹⁴Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), h. 362.

Artinya : Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (Q.S As Sajdah : 05).¹⁵

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah swt. adalah pengatur alam (*manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah swt. dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah swt telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Berikut ini merupakan definisi manajemen dari beberapa para ahli:

- a. Menurut Stoner dalam Engkoswara, manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹⁶
- b. Robbins dan Coulter mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efektif dan efisien dengan dan melalui orang lain.¹⁷
- c. Menurut Sudjana, manajemen merupakan rangkaian berbagai kegiatan wajar yang dilakukan seseorang berdasarkan norma-norma yang telah ditetapkan dan dalam pelaksanaannya memiliki hubungan dan saling keterkaitan dengan lainnya. Hal tersebut dilaksanakan oleh orang atau beberapa orang yang ada dalam organisasi dan diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

Berdasarkan definisi manajemen menurut beberapa ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang kontiniu yang bermuatan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seorang untuk

¹⁵ Departemen Agama RI, *Laznah Pentashih Mushaf Al-Qur'an* (Jakarta: Pustaka Maghfirah, 2006), h. 415.

¹⁶ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 86.

¹⁷ Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Ahli Bahasa oleh Pujaatmaka Hadyana *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi* (Jakarta: Prenhallindo, 1996), h. 6.

melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan ataupun bersama orang lain dalam mengkoordinasi dan menggunakan segala sumber untuk mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien.

Seluruh sumber daya organisasi pendidikan dikerahkan dan diarahkan secara optimal oleh para manajer organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional adalah kegiatan manajemen. Karena itu seorang menejer pendidikan akan memperoleh suatu tindakan melalui pekerjaan orang lain dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan dari sistem organisasi pendidikan.

2. Fungsi-fungsi Manajemen

Kehadiran manajemen dalam organisasi adalah untuk melaksanakan kegiatan agar suatu tujuan tercapai dengan efektif dan efisien. Secara tegas tidak ada rumusan yang sama dan berlaku umum untuk fungsi manajemen. Namun demikian, fungsi manajemen dapat ditelaah dari aktivitas-aktivitas utama yang dilakukan para manajer yaitu perencanaan, pelaksanaan dan penilaian. Berikut adalah fungsi-fungsi manajemen menurut pandangan beberapa ahli.

Menurut Syafaruddin dalam bukunya *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakkan (*actuating*), koordinasi (*coordinating*) dan pengawasan (*controlling*).¹⁸ Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap sudah mencakupi sebagai aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendapat lain mengemukakan empat fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan Terry dalam Syafaruddin, terdiri dari: *These four fundamental functions of management are; 1) Planning, 2) Organizing, 3) Actuating, 4) Controlling*. Di dalam aktivitas manajemen ada empat fungsi yaitu; perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan.¹⁹ Sondang P. Siagian dalam

¹⁸ Syafaruddin, *Manajemen....*, h. 60.

¹⁹ *Ibid.*

Syafaruddin mengemukakan bahwa fungsi manajemen mencakup; 1) Perencanaan, 2) Pengorganisasian, 3) Pemotivasian, 4) Pengawasan, dan 5) Penilaian.²⁰

Dapat disimpulkan secara sederhana manajemen memiliki fungsi yaitu POAC : *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (penggerakkan), dan *Controlling* (pengawasan). Kegiatan tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan tidak dapat saling dipisahkan satu dengan yang lain meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi satu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang perkembangan peningkatan kualitas kerja. Untuk penjelasan lebih terperinci berikut ini diuraikan beberapa fungsi pokok manajemen.

a) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Menurut Terry dalam Hasibuan perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.²¹ Setiap rencana yang dihasilkan akan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan pada dasarnya merupakan tindakan memilih dan menetapkan segala aktifitas dan sumber daya yang akan dilaksanakan dan digunakan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu.

Perencanaan pendidikan harus mampu menyesuaikan diri terhadap kebutuhan, memprediksi apa yang mungkin akan terjadi di masa datang sesuai prakiraan dan analisis yang dilakukan, dapat dipertanggungjawabkan, dan menjadi penjelas dari tahap-tahap yang dikehendaki dengan melibatkan sumber daya pendidikan dalam pembuatan keputusan. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah dalam Surah Al-Hasyr ayat 18.

²⁰ *Ibid.*, h. 61.

²¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen...*, h. 92.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ

بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S Al-Hasyr: 18).²²

Ayat tersebut sekaligus mengindikasikan bahwa perencanaan harus benar-benar dilaksanakan dengan matang dan bertanggung jawab. Dengan kata lain, perencanaan dilakukan agar apa yang akan dilakukan dapat menghasilkan sesuatu yang lebih baik. Dalam perencanaan, kepala Madrasah dituntut berfikir untuk menentukan sasaran-sasaran dikaitkan dengan kegiatan mereka sebelumnya.

Widjaya mengemukakan, suatu perencanaan dapat dikatakan baik apabila memenuhi kriteria sebagai berikut;

- 1) Jelas, serta dapat dimengerti dan dapat menjawab pertanyaan *what, which, why, when, where* dan *how*.
- 2) Pragmatis, yaitu didasari perhitungan-perhitungan yang kongkrit, berdasarkan asumsi yang logis
- 3) Operasional, yaitu dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang ada
- 4) Ambisius tetapi tetap realistis
- 5) Berlangsung melalui pentahapan waktu yang konsisten
- 6) Fleksibel dalam arti sewaktu-waktu dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang berubah dari asumsi semula, sedapat mungkin tanpa mengurangi sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.
- 7) Adanya skala prioritas, rencana yang baik sesuai dengan kemampuan bukan berdasarkan kemauan.²³

Dengan kata lain, proses perencanaan merupakan langkah awal kegiatan manajemen dalam setiap organisasi, karena melalui perencanaan ini ditetapkan apa yang akan dilakukan, kapan melakukannya, dan siapa yang akan melakukan

²²Departemen Agama RI, *Laznah*....h. 548.

²³ A. W. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen* (Jakarta: Bina Aksara, 1987), h. 36.

kegiatan tersebut. Dengan perencanaan disusun berbagai visi, misi, strategi, tujuan dan sasaran organisasi .

Rudyard Kipling, sastrawan inggris yang terkenal menyatakan bahwa cara-cara yang terbaik dalam membuat perencanaan adalah mengawalinya dengan pertanyaan sebagai berikut :

1. What, apa yang akan direncanakan ?
2. When, kapan rencana tersebut akan dilaksanakan ?
3. Where, dimana kegiatan tersebut akan dilaksanakan ?
4. How, bagaimana cara melaksanakan rencana yang dimaksudkan ?
5. Who, siapa yang akan melaksanakan rencana bersangkutan ?
6. Why, untuk apa rencana tersebut dilaksanakan, mengapa dilaksanakan ?.²⁴

Untuk itulah dalam membuat sebuah perencanaan yang baik, seorang pemimpin harus benar-benar tanggap terhadap kondisi lingkungan sekitarnya dan bisa memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang mungkin muncul di masa yang akan datang. Memang tidak bisa dipungkiri bahwa dalam membuat perencanaan membutuhkan data dan informasi agar keputusan yang diambil tidak lepas kaitannya dengan masalah yang dihadapi pada masa yang akan datang.

b) Organizing (pengorganisasian)

Pengorganisasian dapat dipahami sebagai keseluruhan aktifitas manajemen dalam pengelompokan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktifitas-aktifitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁵

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan pembagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama di suatu institusi. Kegiatan pengorganisasian menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian. Sehingga pengorganisasian dapat disebut sebagai keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalokasikannya sarana dan prasarana untuk

²⁴Anton Athoillah, *Dasar- Dasar Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 106.

²⁵M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2002), h. 10.

memunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi dan mengatur mekanisme kerjanya sehingga dapat menjamin pencapaian tujuan.

Berkaitan dengan hal ini, Ulbert Silalahi menjelaskan bahwa dalam melaksanakan proses pengorganisasian, harus dilakukan langkah-langkah sebagai berikut;

- 1) Menjabarkan tujuan-tujuan umum yang akan dicapai oleh organisasi dan tujuan-tujuan spesifik atau tujuan-tujuan setiap unit organisasi.
- 2) Menjabarkan dan menetapkan kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- 3) Mengelompokkan kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas secara fungsional dalam unit kerja yang praktis.
- 4) Menentukan tugas masing-masing unit, kelompok dan individu dan sumber-sumber fisik yang diperlukan.
- 5) Menentukan otoritas tiap-tiap unit organisasi dan sistem hubungan kerja sehingga terdapat koordinasi dalam pelaksanaan tugas.²⁶

Ada beberapa konsep dalam pengorganisasian, yang menurut Mondy dan Premeaux dalam Syafaruddin, yaitu:

1. Tanggung jawab; dalam menerima suatu pekerjaan berarti seseorang mengambil tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Wewenang; adalah hak untuk memutuskan, mengarahkan orang-orang dalam melakukan suatu tindakan, atau untuk melaksanakan suatu kewajiban dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Pendelegasian; adalah proses pemberian tanggung jawab sepanjang wewenang yang dibutuhkan.
4. Pertanggung jawaban; bahwa seseorang yang diusulkan untuk melaksanakan tugas secara benar dan penuh tanggung jawab.
5. Struktur Organisasi; berisikan kerangka kerja organisasi.²⁷

Dapat disimpulkan bahwa Mengorganisasikan berarti: (1) Menentukan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, (2) Merancang dan mengembangkan kelompok kerja yang berisi orang yang mampu

²⁶Ulbert Silalahi, *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen* (Bandung: Mandar Maju, 1996), h. 156.

²⁷Syafaruddin, *Manajemen....*, h. 71-73.

membawa organisasi pada tujuan, (3) Menugaskan seseorang atau kelompok orang dalam suatu tanggung jawab tugas dan fungsi tertentu, (4) Mendelegasikan wewenang kepada individu yang berhubungan dengan keleluasaan melaksanakan tugas.

c) *Actuating* (Penggerakkan/pelaksanaan)

Penggerakan (*actuating*) adalah tindakan untuk memulai, memprakarsai, memotivasi dan mengarahkan, serta mempengaruhi para pekerja mengerjakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi.²⁸ Penggerakan merupakan upaya untuk menggerakkan atau mengerahkan *man power* (tenaga kerja) serta mendayagunakan fasilitas yang ada. Secara sederhana, penggerakan dapat diartikan sebagai usaha untuk menggerakkan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penggerakan merupakan kegiatan menggerakkan orang-orang yang ada di dalam sebuah organisasi agar mau bergerak dan bekerja untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Oleh karena itu kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peranan penting dalam menggerakkan personal sekolah melaksanakan program kerjanya.

Fungsi *actuating* lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Setiap SDM harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Haris dalam Pranata, penggerakan yang dilakukan oleh pimpinan harus berpegang pada beberapa prinsip, yaitu:

1) Prinsip mengarah pada tujuan

Tujuan pokok dari pengarahan nampak pada prinsip yang menyatakan bahwa makin efektifnya proses pengarahan, akan semakin besar sumbangan anggota terhadap usaha mencapai tujuan. Pengarahan tidak dapat berdiri sendiri, artinya dalam melaksanakan fungsi pengarahan perlu mendapatkan dukungan/bantuan dari faktor-faktor lain, seperti perencanaan, struktur

²⁸D. Kurniadin dan Machali, I, *Manajemen Pendidikan (Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan)* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2002), h. 23.

organisasi, tenaga kerja yang cukup, pengawasan yang efektif dan kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan serta kemampuan anggota.

2) Prinsip keharmonisan dengan tujuan

Orang-orang bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhannya yang tidak mungkin sama dengan tujuan perusahaan. Mereka menghendaki demikian dengan harapan tidak terjadi penyimpangan yang terlalu besar dan kebutuhan mereka dapat dijadikan sebagai pelengkap serta harmonis dengan kepentingan perusahaan. Semua ini dipengaruhi oleh motivasi masing-masing individu. Motivasi yang baik akan mendorong orang-orang untuk memenuhi kebutuhannya dengan cara yang wajar. Sedang kebutuhan akan terpenuhi apabila mereka dapat bekerja dengan baik, dan pada saat itulah mereka menyumbangkan kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi.

3) Prinsip kesatuan komando

Prinsip kesatuan komando ini sangat penting untuk menyatukan arah tujuan dan tanggung jawab para bawahan. Jika para bawahan hanya memiliki satu jalur di dalam melaporkan segala kegiatannya. Dan hanya ditujukan kepada satu pimpinan saja, maka pertentangan di dalam pemberian instruksi dapat dikurangi, serta semakin besar tanggung jawab mereka untuk memperoleh hasil maksimal.²⁹

Penggerakan memiliki tujuan untuk mendorong dan menjuruskan pekerja agar mengerjakan tugas sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan merangsang anggota melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Menggerakkan merupakan kemampuan membujuk orang-orang mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh semangat.

Actuating bisa juga diartikan sebagai pelaksanaan, fungsi manajemen penggerakan pelaksanaan ini adalah termasuk di dalamnya terdapat beberapa fungsi yaitu:

1. *commanding* adalah memberi perintah. Berarti mengatur dan membuat staf untuk melakukan pekerjaan.
2. *Directing*, berarti membimbing atau memberi petunjuk atau pengarahan. Menurut Sagala kegiatan *directing* antara lain: (1) memberikan dan menjelaskan perintah; (2) memberikan petunjuk melaksanakan suatu kegiatan; (3) memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan,

²⁹ Pranata, Diyah. 2011. *Penggerakan (Actuating)*, (Online), <http://diyahbook.blogspot.com/2011/12/penggerakan-actuating.html>), diakses 21 Desember 2015.

keterampilan/kecakapan, dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi; (4) memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing; (5) memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien. Sebagai pengarah para pimpinan tersebut berada pada tingkat pimpinan eksekutif tertinggi pada institusi tersebut.³⁰

3. *Communicating* (Komunikasi) diartikan sebagai proses pemindahan dalam gagasan atau informasi seseorang ke orang lain. Komunikasi antara para pimpinan dan anggota sangat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi .
4. *Stimulating*, adalah memberi stimulus atau rangsang. Berarti merangsang dan mempengaruhi anggota untuk melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik.
5. *Coordinating* (mengkoordinir), menurut Terry dalam Smith, *coordinating* merupakan sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha individu yang berhubungan dengan jumlah, waktu, dan tujuan mereka, sehingga dapat diambil tindakan yang serempak menuju sasaran yang telah ditetapkan.³¹
6. *Leading* dalam bahasa Indonesia dapat diartikan memimpin. *leading* merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer yang menyebabkan orang lain bertindak, yang meliputi:
 - a. Mengambil keputusan.
 - b. Mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan.
 - c. Memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak.
 - d. Memilih orang-orang yang menjadi anggota.
 - e. Memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

³⁰ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2008), h.58.

³¹ G.R, Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*. Terjemahan J. Smith D.F.M (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), h. 54.

7. *Motivating*, bahasa Indonesia adalah memotivasi, merupakan memberikan semangat, motivasi, inspirasi, atau dorongan sehingga timbul kesadaran dan kemauan para pekerja untuk bekerja secara sukarela sesuai apa yang dikehendaki oleh atasan. Pemberian inspirasi, semangat dan dorongan oleh atasan kepada bawahan ditunjukkan agar bawahan bertambah kegiatannya, atau mereka lebih bersemangat melaksanakan tugas-tugas sehingga mereka berdaya guna dan berhasil guna.

Dari penjelasan di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap anggota dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas, tanggung jawabnya.

d) Controlling (Pengawasan)

Pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer dalam suatu organisasi. Pengawasan diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian dari hasil pengawasan tersebut apakah dilakukan perbaikan.³²

Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam pandangan Islam, pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.³³ Sementara itu, dikemukakan oleh Handoko dalam Rohman dan Amri, bahwa:

Manajemen pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya dipergunakan

³² Syaiful Sagala, *Administrasi....*, h. 59.

³³ Didin Hafiduddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Praktik* (Bandung: Gema Insani), h. 2010), h. 156.

dengan cara paling efektif dan efisien dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.³⁴

Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

Menurut Engkoswara dan Aan Komariah bahwa Pengawasan sesungguhnya bertujuan untuk:

1. Membuat pihak yang diawasi merasa terbantu sehingga dapat mencapai visi dan misinya secara lebih efektif dan efisien.
2. Menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi dan akuntabilitas
3. Menimbulkan suasana saling percaya dalam dan di luar lingkungan operasi organisasi
4. Meningkatkan akuntabilitas organisasi
5. Meningkatkan kelancaran operasi organisasi
6. Menggolong terwujudnya *good governance*.³⁵

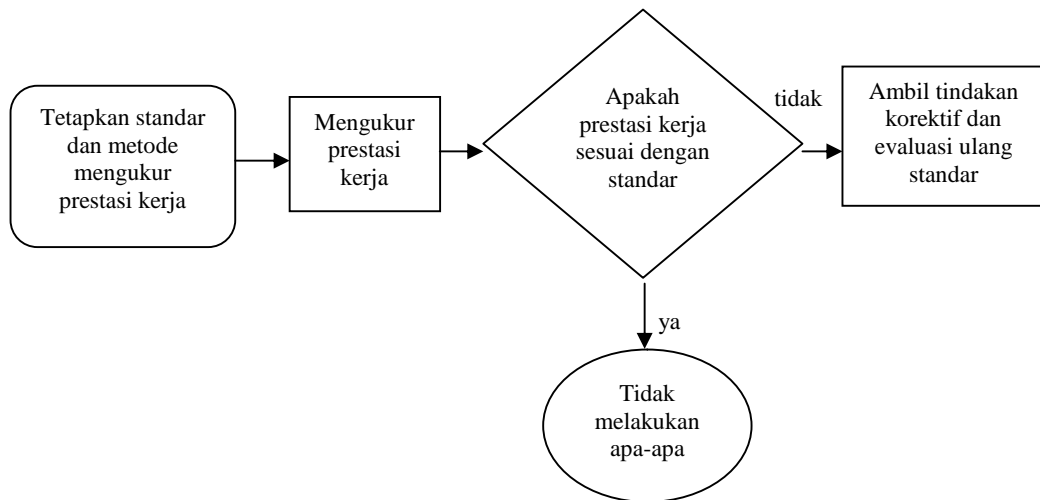
Tugas manajemen yang diarahkan untuk melakukan pengawasan atas apa yang telah direncanakan dan bagaimana langkah-langkah koreksinya. Jika suatu rencana tidak berjalan dengan semestinya, maka fungsi pengawasan dalam hal ini manajer melakukan proses untuk mengoreksi kegiatan yang sedang berjalan agar tetap mencapai apa yang telah direncanakan. Fungsi pengawasan dilakukan untuk mengantisipasi kegagalan, mengoreksi kegagalan, dan memberikan solusi untuk mengatasi kegagalan tersebut. Agar tujuan fungsi pengawasan dapat tercapai, maka berikut ini langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam proses pengawasan.

Mockler dalam Engkoswara dan Aan Komariah, menyusun pengawasan menjadi 4 langkah kegiatan seperti dalam gambar berikut ini:³⁶

³⁴ Muhammad Rohman dan Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran yang Efektif* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), h. 28.

³⁵ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi....*, h. 221.

³⁶ *Ibid.*, h. 220.



- a. Menetapkan standar dan metode mengukur prestasi kerja; menetapkan standar dimulai dari menetapkan tujuan atau sasaran secara spesifik dan mudah di ukur. Tujuan atau sasaran dan cara mencapai tujuan tersebut merupakan standard an metode kerja yang dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja.
- b. Pengukuran prestasi kerja; kegiatan yang dijalankan untuk mencapai sasaran terus diukur keberhasilannya secara berulang bisa mengamatan langsung atau melalui penggunaan instrument survey berisi indikator efektivitas kerja.
- c. Membandingkan kinerja dengan standar, menetapkan apakah prstasi kerja sesuai dengan standar; hasil pengukuran menjadi bahan informasi antara standar dengan keadaan nyata lapangan.
- d. Mengambil tindakan korektif; Setelah membandingkan kinerja dengan standar yang bisa ditetapkan, maka manajer dapat memberikan penilaian atas kinerja tersebut. Apabila kinerja baik maka tujuan tercapai, namun ketika terjadi masalah (kinerja buruk), manajer harus mengoreksi masalah tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa pengawasan atau pengendalian merupakan proses untuk mengamati secara terus-menerus (berkesinambungan) pelaksanaan rencana kerja yang sudah disusun mengadakan koreksi (perbaikan) terhadap penyimpangan yang terjadi. Untuk menjalankan fungsi ini diperlukan adanya standar kinerja yang jelas. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan alat

ukur apakah implementasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

B. Kepala Madrasah

1. Manajemen Kepala Madrasah

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala madrasah terdiri dari dua kata “kepala dan madrasah”. Kata kepala diartikan “ketua” atau “pemimpin” dari sebuah organisasi atau lembaga. Sedangkan “madrasah” atau “sekolah” adalah sebuah lembaga pendidikan formal sebagai tempat belajar mengajar yang bercirikan agama islam”. Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakannya proses belajar mengajar”.³⁷

Kata “pemimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu: “kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan segala sumber (guru, staff, karyawan dan tenaga kependidikan) yang ada pada suatu lembaga madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dapat disimpulkan dari pengertian di atas bahwa manajemen Kepala Madrasah adalah seorang pimpinan atau manajer yang menjalankan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya dalam sebuah lembaga pendidikan islam untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan ajaran Islam. Kepala madrasah merupakan mesin penggerak dalam memotivasi bawahannya, mengelola sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkannya.

³⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 83.

Mulyasa dalam bukunya berjudul menjadi kepala sekolah, ia mengutip pernyataan Wahjosumijo yang mengungkapkan bahwa kepala madrasah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, dan pengetahuan profesional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.³⁸ Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Dalam dunia pendidikan, manajemen sangat berperan penting. Para manajer perlu memahami teori manajemen, pengetahuan yang digunakan dalam menjalankan organisasi pendidikan sejak dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakkan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) yang didukung keterampilan memimpin atau kepemimpinan (*leadership*), komunikasi (*communicating*) sebagai fungsi-fungsi manajemen adalah perlu dipelajari dan dipahami oleh pimpinan atau manajer lembaga pendidikan. Para manajer, pimpinan lembaga pendidikan yang menginginkan keberhasilan organisasi pendidikan yang dikembangkannya maka manajemen dan kepemimpinan harus berperan efektif.

Kepemimpinan yang berlangsung pada lembaga pendidikan berarti menjalankan proses kepemimpinan yang sifatnya memengaruhi sumber daya pendidikan (pendidik dan tenaga kependidikan) agar melakukan tindakan bersama guna mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan di madrasah itu dijalankan oleh seorang kepala madrasah.

Madrasah identik dengan suatu organisasi dan organisasi tersebut akan berkembang dan mengalami kemajuan sangat ditentukan oleh manajernya. Madrasah sebagai sebuah organisasi yang bergerak di dalam membentuk dan menghasilkan SDM. Kemajuan suatu madrasah tidak terlepas dari kompetensi manajerial yang dimainkan dan dimiliki oleh kepala madrasah.

³⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 115.

2. Deskripsi Pekerjaan Kepala Madrasah

Berikut akan diuraikan peran dan tugas kepala madrasah dalam menjalankan fungsi manajemen selaku manajer di organisasi pendidikan. Terry dalam Rohman dan Amri mendeskripsikan pekerjaan manajer berdasarkan fungsinya sebagai berikut:³⁹

1. *Planning* (Perencanaan)

Dalam fungsi perencanaan, deskripsi pekerjaan manajer sebagai berikut:

- a. Menerapkan, mendeskripsikan, dan menjelaskan tujuan
- b. Memprakirakan
- c. Menetapkan syarat dan dugaan-dugaan tentang performance pekerjaan
- d. Menetapkan dan menjelaskan tugas-tugas untuk mencapai tujuan.
- e. Menetapkan rencana penyelesaian
- f. Menetapkan kebijakan-kebijakan
- g. Merencanakan standar-standar dan metode-metode penyelesaian
- h. Mengetahui terlebih dahulu problema-problema yang akan datang yang mungkin terjadi.

Kepala madrasah sebagai seorang manajer harus melakukan aktivitas-aktivitas dalam perencanaan antara lain: prakiraan, penetapan tujuan, pemrograman, penjadwalan, penganggaran, pengembangan prosedur, penetapan, dan penafsiran kebijakan.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Dalam fungsi pengorganisasian, manajer mempunyai deskripsi pekerjaan sebagai berikut:

- a. Mendeskripsikan pekerjaan dalam tugas-tugas pelaksanaan
- b. Mengklasifikasikan tugas-tugas pelaksanaan dalam pekerjaan-pekerjaan operasional
- c. Mengumpulkan pekerjaan-pekerjaan operasional dalam kesatuan-kesatuan yang berhubungan dan dapat dimanajemen
- d. Menetapkan syarat-syarat pekerjaan

³⁹ Muhammad Rohman dan Sofan Amri, *Manajemen....*, h. 269-270.

- e. Menyelidiki dan menempatkan orang perorangan pada pekerjaan yang tepat.

Dalam fungsi pengorganisasian, kepala madrasah selaku pemimpin organisasi menentukan siapa melakukan apa (who does what) sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan.⁴⁰ Dalam mengorganisasikan seorang manajer jelas memerlukan kemampuan memahami sifat pekerjaan (*job specification*) dan kualifikasi orang yang harus mengisi jabatan. Maka kepala Madrasah harus mengetahui karakteristik guru dan staf lainnya sehingga dapat menempatkan mereka pada posisi/tugas yang sesuai.

3. *Actuating* (Penggerakkan/pelaksanaan)

Dalam fungsi menggerakkan, manajer mempunyai fungsi pekerjaan sebagai berikut:

- a. Memberitahu dan menjelaskan tujuan-tujuan kepada para bawahan
- b. Mengajak para bawahan untuk bekerja dengan semaksimal mungkin.
- c. Membimbing tenaga kerja bawahan untuk mencapai standar operasional
- d. Mengembangkan tenaga kerja bawahan guna merealisasikan kemungkinan-kemungkinan sepenuhnya.

Setelah organisasi pelaksana tersusun, maka tugas kepala madrasah adalah menggerakkan orang-orang dalam organisasi sekolah tersebut untuk bekerja secara optimal. Salah satu cara menggerakkan guru dan staf lainnya adalah dengan menerapkan prinsip motivasi. Artinya kepala madrasah merangsang agar guru dan staf lain termotivasi untuk mengerjakan tugas.

4. *Controlling* (Pengawasan)

Dalam fungsi pengawasan, menejer mempunyai deskripsi pekerjaan sebagai berikut:

- a. Membandingkan hasil dengan rencana pada umumnya
- b. Menilai hasil dengan standar hasil pelaksanaan
- c. Menciptakan alat-alat efektif untuk mengukur pelaksanaan
- d. Memberikan alat pengukur.

⁴⁰ *Ibid.*, h. 19.

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer (kepala Madrasah) pada suatu organisasi. Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan, dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material yang akan mendukung terwujudnya organisasi.

Kepala madrasah menduduki dua jabatan penting untuk dapat menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh perundang-undangan. *Pertama*, kepala madrasah adalah pengelola pendidikan di madrasah secara keseluruhan. *Kedua*, kepala madrasah adalah pemimpin formal pendidikan di madrasahnyanya.⁴¹

Sebagai pengelolaan pendidikan, berarti kepala madrasah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi madrasah dengan seluruh substansinya. Di samping itu kepala madrasah bertanggung jawab atas kualitas sumber daya manusia yang ada khususnya kinerja guru agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, kepala madrasah memiliki tugas untuk membina kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesional yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, kepala madrasah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para karyawan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.

3. Tanggung jawab kepala Madrasah

Dalam Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional ditegaskan bahwa kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, sehingga dengan demikian kepala madrasah

⁴¹ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 58.

mempunyai kewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan dalam arti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan, dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan baik.⁴²

a. Pengelolaan

Suatu proses yang pada dasarnya mengikuti pengadaan, pendayagunaan dan pengembangan tenaga kependidikan, tanah, gedung serta pemilikinya.

b. Penilaian

Penilaian pendidikan diselenggarakan untuk memperoleh keterangan tentang proses belajar mengajar dan upaya pencapaian tujuan pendidikan dalam rangka pembinaan dan pengembangan. Tujuan penilaian pada dasarnya untuk memperoleh keterangan tentang kegiatan dan kemajuan belajar siswa, pelaksanaan kurikulum, guru dan tenaga kependidikan lainnya.

c. Bimbingan

Yaitu bantuan yang diberikan kepada para guru dalam rangka upaya mengatasi kendala dan kesulitan yang dialami guru dalam meningkatkan kinerjanya.

d. Pembiayaan, yang meliputi :

1. Gaji guru, tenaga kependidikan lainnya dan tenaga administrasi
2. Biaya pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana
3. Penyelenggaraan pendidikan
4. Biaya perluasan dan pengembangan

e. Pengawasan

Pengawasan dilaksanakan dalam rangka pembinaan pengembangan, pelayanan dan peningkatan mutu, serta perlindungan madrasah yang bersangkutan.

f. Pengembangan

Pengembangan meliputi upaya perbaikan, perluasan, pendalaman dan penyesuaian pendidikan melalui peningkatan mutu baik penyelenggaraan kegiatan pendidikan maupun peralatannya.

⁴²Wahjosumidjo, *Kepemimpinan....*, h. 203.

4. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Kepala madrasah memiliki peranan yang sangat penting dalam menggerakkan kehidupan madrasah untuk mencapai tujuan. Fungsi kepala madrasah adalah menanamkan pengaruh kepada guru dan staf agar mereka melakukan tugasnya dengan sepenuh hati dan antusias. Sebagai seorang pemimpin harus mampu menggerakkan organisasi secara efektif dengan melakukan peran aktif dalam kegiatan pengembangan staf, memperbaiki unjuk kerja pengajaran, melakukan kepemimpinan pengajaran langsung kepada guru, meyakinkan bahwa unjuk kerja guru di kelas dievaluasi, dan menjadi model tokoh yang efektif.⁴³

Sebagai seorang atasan, ia mempunyai tanggung jawab sebagai tangan kanan atasan untuk membina madrasah, guru-guru serta anggota staf yang lain. Kepala madrasah menjalankan tugas pokoknya yaitu membina atau mengembangkan madrasah secara terus-menerus sesuai dengan perkembangan dan tantangan zaman. Untuk melaksanakan tugasnya, ada tiga jalan yang harus ditempuh oleh kepala madrasah, antara lain:⁴⁴

a. Pembinaan sarana dan prasarana administratif

Di dalam usaha meningkatkan mutu madrasah, seorang kepala madrasah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas madrasah, misalnya gedung, perlengkapan atau peralatan, keuangan, sistem pencatatan/pendataan, kesejahteraan, dan lain-lain yang semuanya ini tercakup dalam bidang administrasi pendidikan.

b. Pembinaan staf dalam kemampuan profesinya

Untuk meningkatkan mutu dapat pula dilakukan dengan cara meningkatkan mutu guru-guru dan seluruh staf madrasah, misalnya melalui rapat-rapat, diskusi, seminar, observasi kelas, penataran, perpustakaan, dan lain sebagainya. Kegiatan-kegiatan yang demikian ini dapat digolongkan pada kegiatan supervisi. Oleh karena itu, hal ini dapatlah dikatakan bahwa fungsi kepala madrasah adalah sebagai supervisor pendidikan.

⁴³Syaiful Sagala, *Administrasi....*, h. 147.

⁴⁴Soewardji Lazaruth, *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya* (Yogyakarta: Kanisius, 2000), h. 20.

c. Pembinaan diri sendiri dalam kepemimpinannya

Peningkatan mutu hanya dapat berjalan dengan baik apabila guru-guru bersikap terbuka, kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Oleh karena itu, kepala madrasah harus terus-menerus berusaha mengembangkan diri agar kepemimpinannya terus berkembang pula. Hal ini merupakan kewajiban yang penting sekali karena fungsinya sebagai pemimpin pendidikan (*educational leader*).⁴⁵

Untuk memungkinkan tercapainya pendidikan di madrasah, kepala madrasah bukan hanya melakukan fungsi sebagai *manajer* dan *leader* saja tetapi ada peran-peran lainnya yang harus dijalani dan melekat dengan kepala madrasah dalam tugas operasional sehari-hari. Mulyasa mengemukakan tujuh peran kepala madrasah yang harus diamalkan dalam bentuk tindakan nyata di madrasah yang disingkat dengan EMASLIM, yaitu peran sebagai *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, and Motivator*.⁴⁶

a. *Educator* (pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai *educator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.⁴⁷

Dalam rangka meningkatkan kinerja sebagai *educator*, kepala madrasah merencanakan dan melaksanakan program madrasah dengan baik dengan cara:

- 1) Mengikutkan tenaga pendidik dalam penataran guna menambah wawasan, juga memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi

⁴⁵ *Ibid.*, h. 21.

⁴⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), h. 97.

⁴⁷ *Ibid.*, h. 99.

- 2) Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- b. *Manager*. Kepala madrasah sebagai menejer harus dapat mengantisipasi perubahan, memahami dan mengatasi situasi, mengakomodasi dan mengadakan orientasi kembali.
 - c. *Administrator*. Kepala madrasah sebagai administrator harus mampu mengelola semua perangkat KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) secara sempurna dengan bukti berupa data administrasi yang akurat serta mampu mengelola administrasi kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, dan administrasi persuratan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - d. *Supervisor*. Kepala madrasah juga berfungsi membina pertumbuhan profesi guru, termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajar mengajar, peningkatan mutu pengetahuan dan keterampilan guru-guru, pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal implementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat-alat pelajaran, prosedur dan teknik evaluasi pengajaran dan sebagainya
 - e. *Leader* (Pemimpin). Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.
 - f. *Innovator*. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.
 - g. *Motivator*. Kepala sekolah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.⁴⁸

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa yang dimaksud dengan kepala madrasah adalah bukan sekedar *leader* ataupun *manager* saja, tetapi kecakapan

⁴⁸ *Ibid.*,h. 120-121.

seorang pemimpin di madrasah dalam memimpin, mengatur, merencanakan, mengawasi, mendidik/membina, mengevaluasi, memupuk semangat guru dan pegawai demi tercapainya visi, misi, tujuan dan sarana pendidikan di madrasah yang dipimpinnya.

5. Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah

Kompetensi adalah kemampuan dan kewenangan yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam melaksanakan profesi keguruannya. Sementara kepala madrasah adalah guru yang mendapat tambahan tugas sebagai pemimpin lembaga maka juga harus memiliki kompetensi sebagai seorang guru dan juga kompetensi sebagai kepala madrasah.

Kepala madrasah harus memiliki kompetensi agar dapat memimpin lembaga pendidikan atau demi meningkatkan kualitas pendidikan, yaitu:⁴⁹

- a) Memiliki landasan dan wawasan pendidikan
- b) Memahami sekolah sebagai sistem. Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu memahami lingkungan sekolah sebagai bagian dari sistem sekolah yang bersifat terbuka.
- c) Memahami manajemen berbasis sekolah (MBS)
- d) Merencanakan pengembangan sekolah
- e) Mengelola kurikulum
- f) Mengelola tenaga kependidikan
- g) Mengelola sarana dan prasarana.

Kompetensi manajerial kepala sekolah sebagaimana tertulis dalam PERMENDIKNAS No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dijabarkan sebagai berikut:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.

⁴⁹ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), h. 153.

3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.⁵⁰

⁵⁰ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Kepala madrasah adalah orang yang sangat menentukan dalam berjalannya suatu kegiatan organisasi madrasah sesuai dengan rel yang diharapkan, peran dan tanggung jawabnya sangatlah berat, untuk itu diperlukan kerjasama dengan *stakeholder-stakeholder* yang terlibat dalam dunia pendidikan, agar mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Dalam menjalankan tugasnya sebagai pimpinan madrasah, hendaknya kepala madrasah memiliki visi dan misi yang menjadi pedoman dan arah dalam berpijak.

Kepala madrasah juga harus memiliki kompetensi dalam melakukan pembinaan terhadap semua guru yang dipimpin di madrasah dan bertindak sebagai supervisor dengan senantiasa:

1. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
2. Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah atau madrasah
3. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
4. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.⁵¹

Sebagai pemimpin, kepala madrasah harus memiliki keterampilan dan sifat-sifat yang baik sebagai syarat bagi seorang pemimpin dalam organisasi tertentu. Menurut Syafaruddin, bahwa setiap pemimpin harus memiliki tiga keterampilan utama yaitu keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual.⁵²

- a. Keterampilan teknik, menyangkut kemampuan menggunakan pengetahuan dan metode serta teknik dan peralatan yang diperlukan untuk menampilkan kinerja yang diharapkan. Hal ini diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan latihan
- b. Keterampilan hubungan manusia, merupakan kemampuan menjalin kerjasama dengan semua orang dan memahami proses motivasi dalam menjalankan efektivitas kepemimpinannya. Bahwa seorang pemimpin harus mampu berperilaku mengarahkan dan mendukung bawahan dalam melaksanakan tugas, melalui cara (1) mengorganisir dan menentukan peranan

⁵¹ Hasan Basri, *Kepemimpinan....*, h. 61-62.

⁵² Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan, Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah* (Jakarta: Quantum Teaching, 2010), h. 69-70.

bawahan; (2) menerangkan aktivitas apa yang harus dikerjakan, kapan di mana dan bagaimana hal itu dilakukan; (3) memelihara hubungan antar pribadi dengan membuka saluran komunikasi; (4) memberik dukungan emosional; (5) memberi dukungan psikologis; (6) memudahkan jalan bagi anggota untuk maju.

- c. Keterampilan konseptual, menjadi syarat mutlak dalam memahami persoalan organisasi yang rumit sehingga dapat diarahkan semua mencapai tujuan organisasi dengan tidak mengabaikan tujuan individu dan pemimpin.

Sebagai seorang pemimpin, tentu saja diharapkan memiliki kelebihan-kelebihan dari pada orang yang dipimpinnya. Oleh karena itu kepemimpinan kepala madrasah nantinya selalu berhadapan dengan orang lain dalam konteks sosial, maka ia harus memiliki persyaratan kepemimpinan kepribadian tertentu, antara lain:

- a) Memiliki kecerdasan dan intelegensi yang tinggi

Seorang pemimpin harus mampu menganalisa masalah yang dihadapi organisasinya. Kemampuan itu memungkinkan pemimpin mengarahkan pemikiran anggotanya dalam menyusun perencanaan dan menetapkan keputusan yang tepat dalam mewujudkan beban tugas organisasinya. Di samping itu, pemimpin pendidikan harus mampu membantu anggota kelompoknya mengatasi kesulitan yang timbul. Sehingga selalu kelompoknya bilamana menghadapi masalah.

- b) Percaya diri sendiri

Seorang pemimpin harus selalu yakin bahwa kemampuan yang dimilikinya, setiap beban kerjanya akan dapat diwujudkan. Keyakinan akan kemampuan yang dimiliki itu tidak berarti seorang pemimpin harus bekerja sendiri. Akan tetapi pemimpin harus menjalin kerjasama dengan orang lain di dalam kelompoknya, meyakinkan anggotan kelompoknya mengenai keputusannya adalah sesuatu yang terbaik untuk dilaksanakan, dengan berpegang kepada prinsip mengutamakan kepentingan kelompok dan berlandaskan pada kebenaran.

- c) Cakap bergaul dan ramah

Pemimpin yang memiliki kemampuan bergaul akan mampu menghayati dan memahami sikap, tingkah laku, kebutuhan, kekecewaan yang timbul, harapan-harapan, dan tuntutan-tuntutan anggota kelompoknya yang mana hal tersebut harus dibina melalui sikap yang ramah dan saling menghormati dengan anggota kelompoknya walaupun kedudukannya sekedar seorang karyawan.

d) Kreatif dan optimis

Seorang pemimpin harus mampu memprakarsai suatu kegiatan secara efektif. Selalu terdorong untuk memunculkan inisiatif baru dalam rangka mewujudkan beban kerja, sebagai pencerminan kemauan untuk bekerja secara efektif.

e) Disiplin

Seorang pemimpin harus berusaha sungguh-sungguh dalam menegakkan disiplin kerja, disiplin waktu dan dalam mentaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan di dalam organisasi yang dipimpinnya.⁵³

C. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja atau *performance* diartikan unjuk kerja atau pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja, penampilan kerja. Jadi menurut bahasa bisa diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Usman berpendapat bahwa Pencapaian hasil kinerja dapat dicapai berdasarkan standar-standar dan alat ukur tertentu yang dibutuhkan. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang.⁵⁴ Kinerja adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan, sehingga terlihat prestasi pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Pada tataran ini, menurut Wahjosumidjo mendefinisikan kinerja sebagai sumbangan secara kualitatif dan kuantitatif dalam suatu unit kerja.⁵⁵ Menurut

⁵³ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Haji Masagung, 1998), h. 84-90.

⁵⁴ Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru (Konsep, Teori, dan Model)*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012), h. 100.

⁵⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan....*, h. 430.

Samsudin pengertian kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.⁵⁶

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja bukan hanya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut, tetapi kinerja juga dapat diartikan sebagai performance, sumbangan kerja, penampilan kerja dan unjuk kerja. Kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi, kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.

2. Kinerja Guru

Guru dalam bahasa arab disebut dengan Mu'allim dan dalam bahasa Inggris guru disebut dengan teacher yang memiliki arti seseorang yang pekerjaannya mengajar orang lain. Guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik. Guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi juga bisa di mesjid, rumah, dan sebagainya.⁵⁷

Namun, dalam penelitian ini guru yang dimaksud adalah seorang guru yang mengajar di sebuah lembaga pendidikan, terutama di sekolah/madrasah. Menurut Undang-undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003 dinyatakan bahwa pendidik (guru) merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan.⁵⁸ Dalam UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan,

⁵⁶ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya* (Bandung: Pustaka Setia, 2006), h. 54.

⁵⁷ Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoritis, Psikologis* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), h. 31.

⁵⁸ Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI Pasal 39 ayat 2.

melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.⁵⁹

Guru merupakan salah satu komponen utama dalam pendidikan, maka guru harus memiliki kinerja yang baik dan memang dituntut untuk demikian. Guru inilah yang menjadi kunci suksesnya dalam proses pembelajaran di sekolah. Tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan terlihat dari bagaimana proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut.

Menurut Sanjaya kinerja guru berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. Sebagai perencana guru harus mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan kondisi di lapangan, sebagai pengelola guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik, dan sebagai evaluator maka guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa.⁶⁰

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh seorang guru dalam bidang pekerjaan yang digeluti menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Istilah kinerja guru menunjukkan pada suatu keadaan dimana guru di madrasah secara sungguh-sungguh melakukan hal-hal yang terkait dengan tugas mendidik dan mengajar di madrasah. Kesungguhan kerja yang dimaksud terlihat dengan jelas dalam usaha merencanakan program mengajarnya dengan baik, teratur, dan disiplin masuk kelas untuk menyajikan materi pengajaran dan membimbing kegiatan belajar siswa, mengevaluasi hasil belajar siswa dengan tertib serta setia dan taat menjalankan atau menyelesaikan tugas yang diamanatkan dengan tepat waktu.

Oleh karena itu, guru merupakan salah satu komponen utama dalam pendidikan, maka guru harus memiliki kinerja yang baik dan memang dituntut untuk demikian. Guru inilah yang menjadi kunci suksesnya dalam proses pembelajaran di madrasah. Tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan terlihat dari bagaimana proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut.

⁵⁹ Undang-Undang RI No. 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen (pasal 1 ayat 1)

⁶⁰ Wina Sanjaya, *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Kencana, 2005), h. 13-14.

Kinerja guru yang ada di Indonesia terdapat dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) No. 84 tahun 1993 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, secara garis besar kinerja guru tersebut yaitu meliputi:

- a. Menyusun program pengajaran. Dalam kegiatan ini secara rinci harus jelas kemana siswa akan dibawa (tujuan), apa yang harus dipelajari (isi bahan pelajaran), bagaimana cara mempelajarinya (metode dan teknik), dan bagaimana mengetahui bahwa siswa telah mencapai (penilaian).⁶¹
- b. Menyajikan program pengajaran. Dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, kemampuan yang dituntut adalah kreativitas guru dalam menciptakan dan menumbuhkan kegiatan siswa belajar sesuai dengan rencana yang telah disusun dalam perencanaan.
- c. Melaksanakan evaluasi belajar. Setiap guru harus dapat melakukan penilaian tentang kemajuan yang telah dicapai oleh siswa, baik secara pengamatan yang terus menerus tentang perubahan dan kemajuan ataupun pemberian skor angka atau nilai terhadap hasil belajar siswa.⁶²
- d. Melaksanakan analisis hasil belajar, dan
- e. Menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan terhadap peserta didik.⁶³

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa memang kinerja dapat dilihat dari bagaimana guru merencanakan, melaksanakan, hingga evaluasi pembelajaran. Melihat dari kegiatan tersebut, maka akan dapat menilai bagaimana kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan demi terlaksananya proses pendidikan yang maksimal. Surya Darma mengemukakan ada beberapa alasan perlunya penilaian kinerja antara lain:

“Untuk memperkuat budaya yang berorientasikan kinerja atau untuk membantu mengubah suatu budaya yang ada untuk menjadi lebih

⁶¹ D. Deni Koswara dan Halimah, *Seluk Beluk Profesi Guru* (Bandung: Pribumi Mekar, 2008), h. 81.

⁶² *Ibid.*

⁶³ Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) No. 84 tahun 1993 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, Bab II Pasal 3 ayat 1.

berorientasikan kinerja, untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi, untuk mengembangkan keahlian, kompetensi, dan potensi individu, untuk memberikan informasi tentang kinerja yang di perlukan bagi penentuan gaji/upah yang didasarkan pada kinerja, untuk meningkatkan dan mempertahankan motivasi, untuk membantu dalam pengintergrasian sasaran organisasi, fungsi, departemen, dan individu, untuk menyediakan suatu saluran komunikasi ekstra tentang hal-hal yang berkenaan dengan pekerjaan, serta untuk mendukung manajemen yang berkualitas total (*total quality management*)”.⁶⁴

Siagian juga mengemukakan bahwa penilaian kinerja sangat penting dilakukan karena sangat bermanfaat bagi suatu organisasi, yaitu: dapat mendorong peningkatan prestasi kerja, sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan, berguna untuk menyusun program pendidikan dan pelatihan, membantu para guru untuk menentukan rencana karirnya, dan berguna untuk kepentingan mutasi pegawai.⁶⁵

Adapun ukuran kinerja menurut T.R Mitchell di dalam penilaian kinerja guru oleh Depdikas dapat dilihat 4 hal, yaitu:

- a. *Quality of work* (kualitas hasil kerja)
- b. *Promptness* (ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan)
- c. *Initiative* (prakarsa dalam menyelesaikan tugas)
- d. *Capability* (kemampuan menyelesaikan tugas)
- e. *Communication* (Kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain)

Dari beberapa pendapat di atas mengenai pengukuran dan penilaian kinerja tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pengukuran dan penilaian kinerja guru oleh kepala sekolah sangat perlu dilakukan guna mengetahui ketercapaian tujuan yang telah direncanakan dari kinerja guru. Hal tersebut akan dapat dijadikan sebagai acuan bagi kepala sekolah untuk peningkatan kinerja guru agar tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai. Sehingga, dengan pengukuran dan penilaian tersebut dapat meningkatkan kinerja guru secara terus menerus.

⁶⁴Surya Darma, *Manajemen Kinerja* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), h. 252.

⁶⁵Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 227.

3. Indikator- Indikator Kinerja Guru

Dari deskripsi di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja guru meliputi antara lain:

- a. kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar
- b. penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa
- c. penguasaan metode dan strategi mengajar
- d. pemberian tugas –tugas kepada siswa
- e. kemampuan mengelola kelas
- f. kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.

Penilaian kinerja guru dilakukan dengan mengacu kepada dimensi tugas utama guru yang meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai. Tugas utama guru dijadikan sebagai indikator kinerja yang dapat diukur sebagai bentuk unjuk kerja guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai akibat dari kompetensi yang dimiliki guru.

Sebagaimana dikatakan dalam UU RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.⁶⁶

Berdasarkan Permendiknas RI No. 26 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dijelaskan bahwa kompetensi yang harus dimiliki guru yaitu Kompetensi Pedagogik, Kepribadian, Sosial dan Profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.⁶⁷ Berdasarkan penjelasan tersebut, maka kemampuan pokok guru yang harus dimiliki oleh setiap guru di jadikan sebagai indikator atau tolak ukur kualitas guru.

Selain kompetensi yang harus dimiliki guru yang dijadikan sebagai tolak ukur kinerja guru, bahwa terdapat kualifikasi akademik yang harus dimiliki. Bahwa kualifikasi akademik menurut UU RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (pasal 1 ayat 9) adalah ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki oleh guru atau dosen sesuai dengan jenis, jenjang dan satuan pendidikan formal di tempat

⁶⁶ Undang-undang RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Pasal 1 ayat 10).

⁶⁷ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 26 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru

penugasan. Adapun kualifikasi akademik untuk guru pada jenjang pendidikan SMP/MTs yaitu guru pada jenjang pendidikan SMP/MTs, atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) program studi yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan/diampu, dan diperoleh dari program studi yang terakreditasi.⁶⁸

Adapun empat kompetensi yang harus dimiliki guru sesuai dengan Permendiknas RI No. 16 tahun 2007 yaitu:

a. Kompetensi pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi: pemahaman wawasan dan landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum atau silabus, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik, pemilihan metode, pemanfaatan teknologi dan media pembelajaran, evaluasi hasil belajar, serta pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai kompetensi yang dimilikinya.

b. Kompetensi kepribadian

Bahwa kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa, serta menjadi teladan peserta didik. Yang mencakup:

1. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
2. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
3. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa
4. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
5. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

⁶⁸ *Ibid.*

Kriteri-kriteria tersebut tentunya akan memberikan gambaran bahwa guru harus memiliki kepribadian yang baik, mantap dan dapat dijadikan teladan. Sebab perilaku dan kepribadian guru akan diamati dan dicontoh oleh peserta didik. Sehingga guru harus benar-benar menjaga sikap dan perilakunya.

c. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar. Kompetensi sosial meliputi:

1. Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
2. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
3. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
4. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

Guru harus mampu membawa diri dalam masyarakat dan mampu menjalin komunikasi yang baik dengan siapa pun tanpa membedakan. Dengan demikian, guru akan dapat memperoleh pengalaman yang luas, sebab kemampuan membawa diri dan komunikasi yang baik menjadi jembatan untuk memperoleh informasi dan pengalaman-pengalaman baru dari orang lain.

d. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan menguasai materi pelajaran secara luas dan mendalam. Profesi seorang guru merupakan suatu profesi yang tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang. Profesi adalah pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus dan biasanya dibuktikan dengan sertifikasi dalam bentuk ijazah. Kompetensi profesional guru mencakup:

1. Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
2. Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu.
3. Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.
4. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Pekerjaan seorang guru tidaklah mudah, sebab dibutuhkan keahlian khusus, panggilan jiwa, komitmen, kualifikasi dan kompetensi yang harus ada dalam diri seorang guru. Guru tidak akan sekedar memberikan materi pembelajaran kepada siswa, tetapi juga harus ada panggilan jiwa dan memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, serta mengembangkan kemampuannya secara terus menerus. Sehingga, guru akan benar-benar mampu mengembangkan potensi peserta didik secara optimal dan senantiasa meningkatkan kinerjanya.

Menurut Rusman, bahwa alat penilaian guru meliputi tiga aspek utama kemampuan guru yaitu rencana pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan evaluasi.⁶⁹ Berikut akan diuraikan

1) Perencanaan program kegiatan pembelajaran

Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), program semester dan program satuan pendidikan.

2) Pelaksanaan kegiatan pembelajaran

Kemampuan guru dapat dilihat dari pembelajaran di dalam kelas ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran.

⁶⁹ Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), h. 75-80.

3) Evaluasi/penilaian pembelajaran

Dalam hal ini guru bertugas mengukur apakah siswa sudah menguasai ilmu yang dipelajari siswa atas bimbingan guru sesuai dengan tujuan yang dirumuskan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

4. Pembinaan Kinerja Guru

Pembinaan kinerja guru adalah upaya membantu pendidik yang belum matang menjadi matang, yang tidak mampu mengelola sendiri menjadi mampu mengelola sendiri, yang belum memenuhi kualifikasi, belum terakreditasi menjadi terakreditasi.⁷⁰ Oleh karena itu kepala madrasah sebagai pemimpin hendaknya selalu memperhatikan bawahannya baik secara material maupun nonmaterial. Dengan perhatian kepada bawahannya, diharapkan kinerja guru akan meningkat. Kepala sekolah juga perlu mengadakan berbagai macam kegiatan dan pelatihan untuk membina para guru dalam agar memiliki kinerja yang baik.

Proses peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah, yaitu:⁷¹

a. Pembangkitan Motivasi

Motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan yang dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektivitas kerja.

b. Penghargaan (*reward*)

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan kinerja. Dengan penghargaan, bawahan akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif.

Upaya yang dilakukan Kepala madrasah yang berorientasi pada pembinaan kinerja guru sendiri sebagaimana tertera di bawah ini:

1. Pendidikan dan pelatihan, diberikan kepada guru yang dipandang perlu meningkatkan keterampilan atau pengetahuan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang pendidikan. Upaya Kepala madrasah

35. ⁷⁰ Martinis Yamin, *Sertifikasi Keguruan di Indonesia* (Jakarta: Gung Persada Press, 2006), h.

⁷¹ E. Mulyasa, *Manajemen....*, h. 118-126.

dalam hal ini yakni mengikutsertakan guru-guru melalui seminar dan pelatihan yang diadakan Kemendikbud atau di luar Kemendikbud. Hal ini dilakukan dalam upaya pembinaan kinerja guru dalam membenahi materi dan metodologi pembelajaran.⁷²

2. Tugas belajar/ studi lanjut, merupakan pendidikan lanjutan bagi guru ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi agar kualifikasi akademiknya bertambah meningkat dan sesuai dengan standar/undang-undang yang ditetapkan oleh pemerintah. Dalam melaksanakan pembinaan profesional guru, kepala sekolah bisa menyusun program penyetaraan bagi guru-guru yang memiliki kualifikasi DIII agar mengikuti penyetaraan S1 atau akta IV, sehingga mereka dapat menambah wawasan keilmuan dan pengetahuan yang menunjang tugasnya.⁷³
3. Revitalisasi organisasi profesi kependidikan, organisasi kependidikan seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Kelompok kerja guru (KKG), dan kelompok kerja madrasah merupakan wadah yang sangat bermanfaat dalam membina kinerja guru di madrasah.⁷⁴ Melalui MGMP dan KKG semua kesulitan dan permasalahan yang dihadapi guru dalam kegiatan pendidikan dan pengajaran dapat dipecahkan dan para guru diarahkan untuk mencari berbagai pengalaman mengenai metodologi pembelajaran dan bahan ajar yang dapat diterapkan di dalam kelas demi meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan.
4. Meningkatkan kesejahteraan guru. Kesejahteraan guru tidak bisa diabaikan, karena merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja. Peningkatan kesejahteraan guru dapat dilakukan antara lain dengan pemberian insentif di luar gaji, imbalan dan penghargaan, serta tunjangan yang dapat meningkatkan kinerja guru.⁷⁵
5. Sertifikasi guru, guru memegang peranan yang sangat penting dan strategis dalam upaya membentuk watak bangsa dan mengembangkan potensial siswa

⁷² E. Mulyasa, *Menjadi....*, h. 78-79.

⁷³ *Ibid.*

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ *Ibid.*

dalam kerangka pembangunan pendidikan di Indonesia. Oleh sebab itu diperlukan guru yang memiliki kemampuan yang maksimal untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional dan diharapkan secara berkesinambungan mereka dapat meningkatkan kompetensinya. Untuk menguji kompetensi tersebut pemerintah menerapkan sertifikasi bagi guru khususnya guru dalam jabatan. Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani.

6. Supervisi pendidikan, supervisi merupakan upaya bantuan yang diberikan kepada guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya agar guru mampu membantu siswa dalam belajar untuk menjadi lebih baik
7. Penyediaan fasilitas menunjang, terutama fasilitas pembelajaran seperti perpustakaan, sambungan internet untuk memberikan kemampuan belajar kepada peserta didik, dan kemudahan bagi guru untuk memperkaya wawasan dan disiplin ilmu sesuai dengan bidang studi masing-masing.

Dari berbagai upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam membina kinerja guru, berikut terdapat kegiatan strategi yang bisa juga dilakukan oleh kepala madrasah sebagai supervisor sebagai upaya membina kinerja guru, yakni:

1. Strategi perseorangan

Yang dimaksud strategi perseorangan ialah supervisi yang dilakukan secara perseorangan. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain:

- a) Mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*) yang dimaksud dengan kelas ialah kunjungan sewaktu-waktu yang dilakukan oleh seorang supervisor (kepala madrasah) untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang belajar.
- b) Mengadakan kunjungan observasi (*observation visits*). Guru-guru dari suatu madrasah sengaja ditugaskan untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu.

- c) Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dan mengatasi problem yang dialami siswa. Banyak masalah yang dialami guru dalam mengatasi kesulitan-kesulitan belajar siswa
- d) Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum madrasah, antara lain:
 - 1) Menyusun prota dan promes
 - 2) Menyusun atau membuat program satuan pelajaran
 - 3) Melaksanakan kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas
 - 4) Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran
 - 5) Menggunakan media dan sumber dalam proses belajar mengajar
 - 6) Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, *study tour* dan lain-lain

2. Strategi kelompok

Beberapa kegiatan yang dilakukan antara lain:

- a) Mengadakan pertemuan atau rapat (*meeting*). Seorang kepala madrasah yang baik umumnya menjalankan tugas-tugasnya berdasarkan rencana yang telah disusunnya. Termasuk di dalam perencanaan itu antara lain mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru. Berbagai hal yang dapat dijadikan bahan dalam rapat-rapat yang diadakan dalam rangka kegiatan supervisi seperti: hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan dan pengembangan kurikulum dan pembinaan administrasi madrasah.
- b) Mengadakan diskusi kelompok (*group discussions*). Diskusi kelompok dapat diadakan dengan membentuk kelompok. Kelompok guru bidang studi sejenis. Kelompok-kelompok yang telah terbentuk diprogramkan untuk mengadakan pertemuan guna membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan peranan proses belajar-mengajar.
- c) Mengadakan penataran-penataran. Misalnya penataran untuk guru-guru bidang studi tertentu, penataran tentang metodologi pengajaran, dan

penataran tentang administrasi pendidikan. mengingat bahwa penataran-penataran tersebut pada umumnya diselenggarakan oleh pusat atau wilayah, maka tugas kepala madrasah terutama adalah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut dari hasil penataran, agar dapat dipraktekan oleh guru-guru.⁷⁶

Kinerja individu dalam organisasi dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan (*work*) dan keahlian (*skill*), begitu pula dengan hal penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan sebab guru diberikan tugas (*job*) tidak sesuai dengan keahliannya (*skill*) akan berakibat pada dekadensi cara kerja dan hasil pekerjaan serta akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Jadi kinerja guru dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya.

D. Kajian Terdahulu

Berdasarkan kajian literatur yang selama ini penulis lakukan ternyata ada penelitian terdahulu yang hampir relevan dengan penelitian yang penulis lakukan saat ini, walaupun tidak begitu sesuai, namun penulis nyatakan hal itu sesuatu yang sesuai dengan penelitian penulis, yakni dalam pembinaan kinerja guru :

1. Andriyani : “Upaya Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Rawang Panca Arga”. Skripsi IAIDU Asahan, 2014. Pembahasan pada skripsi tersebut mendeskripsikan upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu dengan mengikutsertakan guru dalam diklat, menyediakan fasilitas yang dibutuhkan guru dalam proses pembelajaran, melakukan supervisi kelas, mengadakan rapat/pertemuan dengan guru untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi guru dalam meningkatkan kinerjanya, serta kepala sekolah menjadi teladan bagi guru baik dalam hal kedisiplinan maupun komunikasi. Bahwa upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SMP Negeri 1 Kecamatan Rawang Panca

⁷⁶ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 120-122.

Arga ternyata efektif sebab guru menjadi lebih baik, tertib dan disiplin dalam melaksanakan tugasnya mulai dari melakukan perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi/ penilaian pembelajaran.

2. Indaliani (NIM. 10 PEDI 1836). “Manajemen Peningkatan Kualitas Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Ulumul Qur’an Kota Langsa Provinsi Aceh”. Tesis PPs IAIN Sumatera Utaraa Medan, 2013. Hasil temuan dari penelitian ini ada lima, yaitu (1) bahwa perencanaan peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dirumuskan berdasarkan hasil rapat yang dimulai ketika tahun ajaran baru yang melibatkan seluruh personel madrasah seperti pimpinan yayasan, kepala madrasah, dewan guru; (2) pengorganisasian dalam peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan berdasarkan hasil rapat oleh pimpinan madrasah dengan membagi tugas sesuai dengan kemampuan profesionalitas; (3) proses pelaksanaan peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah ini disesuaikan rencana yang telah disusun di awal tahun ajaran baru, dimulai dengan mengetahui dan memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan; (4) pada proses pengawasan yang dilakukan seiring dengan pelaksanaan suatu program dilaksanakan melalui mentoring dan supervisi; (5) evaluasi peningkatan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan oleh pimpinan madrasah beserta seluruh stafnya untuk melihat sejauh mana terlaksananya program-program yang telah disusun.

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya yakni pemilihan objek yang sama tentang kinerja guru. Perbedaan penelitian ini adalah terletak pada subjek yang diteliti dan proses penerapan fungsi manajemen dalam meningkatkan kinerja guru. Karena penelitian ini lebih memfokuskan pada peningkatan kinerja guru melalui manajemen kepala madrasah.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Sesuai dengan judul penelitian, yaitu “ Manajemen Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Guru di MTs Negeri Meranti Kabupaten Asahan” penulis menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif.

Menurut *Bogdan* dan *Taylor* dalam Moleong, metode kualitatif sebagai Prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata – kata tertulis atau lisan dari orang – orang dan perilaku yang dapat diamati. Sedangkan menurut Kirk dan Miller penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental tergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.⁷⁷

Penelitian ini mencari dan menggunakan data – data yang bersifat kualitatif yaitu berupa kata – kata atau ungkapan, pendapat – pendapat dari subjek penelitian, baik itu kata – kata secara lisan maupun tulisan.

Jadi penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif berusaha untuk mendeskripsikan dan menggambarkan data – data yang telah diperoleh dari lapangan maupun literatur kepustakaan yang berkaitan dengan pembahasan. Serta menggambarkan suatu gejala dan keadaan yang diteliti secara apa adanya serta diarahkan untuk memaparkan fakta – fakta, kejadian – kejadian secara sistematis dan akurat. Dengan jenis penelitian ini diharapkan tergal data – data yang berupa kata – kata atau makna – makna untuk menjelaskan keadaan yang sebenarnya secara mendalam tentang bagaimana manajemen Kepala Madrasah dalam membina kinerja Guru.

Dengan demikian penelitian ini akan menjelaskan dan menggambarkan secara deskriptif bagaimana manajemen Kepala Madrasah dalam pembinaan kinerja guru di MTs. Negeri Meranti.

⁷⁷ Lexi J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, cet. 7, 2002), h. 4.

Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif sangat diperlukan, karena peneliti sendiri sebagai alat (instrument) pengumpulan data yang utama sehingga kehadiran peneliti mutlak diperlukan untuk menguraikan data yang sebenarnya. Karena dengan terjun langsung ke lapangan peneliti dapat melihat secara langsung fenomena yang terjadi di lapangan. Seperti yang dikemukakan oleh Moleong bahwa kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya.⁷⁸ Jadi kedudukan peneliti bertindak sebagai instrument utama pengumpul data, peneliti hadir untuk menemukan data yang bersinggung langsung maupun tidak langsung dengan masalah yang akan diteliti.

Peneliti terlebih dahulu mengajukan surat izin penelitian kelembaga yang terkait yang akan ditujukan ke lokasi penelitian yaitu Madrasah Tsanawiyah (MTs) Negeri Meranti. Pada waktu penelitian, peneliti melakukan pengamatan langsung, sehingga diketahui fenomena-fenomena yang nampak. Secara umum kehadiran peneliti di lapangan dilakukan dengan 3 tahap, yakni:

1. Penelitian pendahuluan atau tahap pralapangan, yaitu bertujuan menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus izin melaksanakan penelitian, menjajaki dan menilai lapangan, memilih dan memanfaatkan informan dan menyiapkan perlengkapan penelitian.
2. Tahap pekerjaan lapangan. Dalam penelitian ini, peneliti berperan mengumpulkan data dan mengamati aktifitas di lapangan. Pada saat berada di lapangan, penulis berupaya membina keakraban hubungan dengan para informan, juga berupaya mempelajari sistem manajemen yang dilakukan Kepala Madrasah. Disamping itu, dalam tahapan ini penulis mengumpulkan dan mencatat data-data yang ditemukan serta melakukan analisis di lapangan.
3. Tahap Analisis Data. Proses analisis data ini peneliti mulai dari menelaah seluruh data yang ada dari berbagai sumber data yaitu melalui wawancara,

⁷⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi....*, h.121.

pengamatan dokumen, dan data lain yang mendukung. Kemudian dikumpulkan, diklasifikasikan, dan dianalisis dengan analisis induktif.

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah letak dimana penelitian akan dilakukan untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dan berkaitan dengan permasalahan penelitian. Adapun lokasi penelitian adalah di Madrasah Tsanawiah (MTs) Negeri Meranti Kec. Rawang Panca Arga Kab. Asahan yang terletak di jalan Besar Rawang Lama. MTs N. Meranti merupakan lembaga pendidikan madrasah yang berdiri di bawah naungan Kementerian Agama, yang didirikan pada tanggal 25 April 1995, pada waktu itu belum mempunyai kelas permanen. Hingga saat ini madrasah menjadi lebih eksis dan banyak peminatnya. Dengan jumlah siswa sebanyak 436 orang, dan jumlah pendidik dan tenaga pendidik sebanyak 40 orang.

Berdirinya MTs. Negeri Meranti merupakan permintaan dan keinginan masyarakat Rawang adanya tempat untuk melanjutkan sekolah bagi anak-anaknya ke jenjang pendidikan menengah pertama yang bernuansa islami. Adapun visi misi MTs Negeri Meranti yaitu:

Visi : islami, sehat dan berprestasi

Misi :

1. melaksanakan proses belajar mengajar dan kegiatan keagamaan yang afektif
2. menjalin kerjasama dengan masyarakat dan instansi lain.
3. Melaksanakan penyuluhan dan membudayakan pola hidup sehat
4. Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler untuk mengembangkan potensi diri peserta didik.

Sumber dan Jenis Data

Data yang dicari dalam penelitian ini adalah berupa data-data deskriptif, yang berupa kata-kata, tingkah laku serta dokumen-dokumen pendukung lainnya. Sumber data dalam penelitian ini adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Adapun sumber data yang digali dalam penelitian yang, terdiri dari sumber utama yang

berupa kata-kata dan tindakan, serta sumber data tambahan yang berupa dokumen-dokumen dan lain-lain.⁷⁹

Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dalam bentuk kata-kata atau ucapan lisan (*verbal*) dan perilaku dari subyek (*informan*) yang berkaitan dengan manajemen kepala madrasah dalam membina kinerja guru di lembaga tersebut. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen, foto-foto, dan benda-benda yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer. Karakteristik data sekunder yaitu berupa tulisan-tulisan, rekaman-rekaman, gambar atau foto yang berhubungan dengan proses dan aktifitas yang berkenaan dengan kepala madrasah serta guru. Untuk mendapatkan data peneliti perlu menentukan sumber data yang baik. Pemilihan dan penentuan jumlah sumber data tidak hanya didasarkan pada banyaknya informan, tetapi lebih dipentingkan pada pemenuhan data, sehingga sumber data dilapangan bisa berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan. Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manusia (*human*) dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subyek atau informan kunci (*key informan*) dan data yang diperoleh melalui informan berupa *soft data*. Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen-dokumen yang relevan dengan focus penelitian, seperti gambar, foto, catatan, atau tulisan yang ada kaitannya dengan focus penelitian, data yang diperoleh melalui dokumen bersifat *hard data*.⁸⁰

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari:

1. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Jenis sumber data ini biasanya diambil peneliti melalui wawancara, observasi. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah kata-kata, ucapan dari informan, yang bertindak sebagai informan data primer adalah kepala Madrasah (Dra. Hj. Elda Ayumi, M.Si), PKM (Siti Maryam, S.Pd sebagai PKM Kurikulum, dan Sumaryono, S.Pd sebagai PKM Kesiswaan), guru-guru (Hafsa Panjaitan, S.Pd, Zulfa Sujjah, S.Pd, dll), siswa serta *stakeholder* lainnya yang ada di MTs Negeri Meranti Kab. Asahan.

⁷⁹ *Ibid.*, h. 157.

⁸⁰ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003), h. 55.

2. Sumber data tambahan (sekunder) adalah sumber data yang penulis peroleh untuk memperkuat data primer. Jenis sumber data misalnya dari buku dan majalah ilmiah, koran, sumber data arsip, dokumen-dokumen madrasah, gambar atau foto yang berhubungan dengan proses dan aktifitas yang berkenaan dengan kepala madrasah atau guru.

Sumber data di atas diperoleh dari beberapa hal sebagai berikut:

1. *Person* (orang) yaitu data yang dapat memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara yaitu Kepala Madrasah, PKM dan guru – guru MTs Negeri Meranti Kab. Asahan. diantaranya : Dra. Hj.Elda Ayumi, M.Si; Siti Maryam, S.Pd; Sumaryono, S.Pd; Hafsa Panjaitan, S.Pd, dll
2. *Place* (lokasi) atau tempat adalah sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak dan keadaan keduanya obyek untuk penggunaan metode observasi yaitu bangunan MTs Negeri Meranti Kab. Asahan.

Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara, yakni:

a. Pengamatan (Observasi)

Observasi diartikan sebagai pengamatan serta pencatatan secara sistematis terhadap segala yang tampak pada objek penelitian.⁸¹ Dilakukan dengan cara pengamatan secara langsung mengenai fenomena-fenomena yang diteliti. Observasi ini dilakukan dengan pengamatan dan pencatatan sesuatu objek dari fenomena yang diselidiki.

Dalam hal ini peneliti berusaha melakukan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak di MTs Negeri Meranti Kab. Asahan yang berkaitan dengan manajemen yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam membina kinerja guru. Observasi tersebut dilakukan untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dan dikumpulkan melalui pengamatan langsung pada tempat

⁸¹ S. Margono, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Rineka Cipta, cet. V, 2005), h. 160.

penelitian baik secara terbuka maupun terselubung. Adapun dalam pelaksanaan teknik obeservasi pada penelitian ini adalah menggunakan observasi partisipan, sehingga peneliti melibatkan diri atau berinteraksi secara langsung pada kegiatan yang dilakukan oleh subjek dengan mengumpulkan data secara sistematis dari data yang diperlukan.

Momen –momen yang dilakukan peneliti dalam observasi ini meliputi:

1. Observasi terhadap lokasi Madrasah dan gedung, sebagai tempat dilaksanakannya proses manajemen yang dilakukan oleh kepala Madrasah, dan tempat proses belajar mengajar yang dilakukan oleh para guru dan siswa. Untuk mendapatkan data letak geografis Madrasah, kondisi sarana dan prasarana Madrasah.
2. Observasi manusia. Peneliti melakukan pengamatan terhadap gejala dan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh seluruh *stakeholder* madrasah di MTs Negeri Meranti Kabupaten Asahan (baik kepala Madrasah serta guru-guru). Tentang kegiatan kepala madrasah membimbing dan memberikan arahan kepada guru dalam rapat, kegiatan harian kepala madrasah dalam memberikan teladan para guru, tindakan lanjut yang dilakukan kepala madrasah dalam mengatasi permasalahan para guru, pelaksanaan supervisi kelas yang dilakukan oleh kepala madrasah. Dan kegiatan guru dalam melaksanakan program pengajaran di kelas, kegiatan para guru dalam mengikuti pelatihan dan MGMP baik di madrasah maupun di luar madrasah, kegiatan guru menyelenggarakan program bimbingan kepada siswa, dan tindakan-tindakan lain yang dilakukan oleh kepala madrasah dan guru terkait dengan pembinaan kinerja guru.
3. Observasi dokumentasi, peneliti menemukan, memaparkan serta mengamati dokumen-dokumen atau arsip-arsip yang berupa struktur organisasi, program kerja, visi dan misi madrasah, jumlah siswa dan lulusan, data guru/pegawai, dokumen kepala madrasah seperti perencanaan dan program kerja kepala madrasah, dokumentasi hasil supervisi guru yang telah dilakukan oleh kepala madrasah, dokumentasi kriteria kinerja guru yang telah ditetapkan di madrasah, dokumentasi perangkat pembelajaran guru, notulen hasil rapat

yang dilakukan kepala madrasah dalam membimbing dan memberi arahan kepada guru, dokumen hasil pelaksanaan dari pelatihan MGMP guru.

b. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁸² Dengan ini peneliti akan memperoleh data dengan cara mengadakan tatap muka secara langsung antara peneliti yang bertugas mengumpulkan data dengan orang yang menjadi sumber data (informan).

Teknik wawancara ini tidak dilakukan secara ketat dan terstruktur, tertutup, dan formal, tetapi lebih menekankan pada suasana akrab dengan mengajukan pertanyaan yang terbuka. Cara pelaksanaan wawancara yang lentur dan longgar ini diharapkan mampu menggali dan menangkap kejujuran informan dalam memberikan informasi yang sebenarnya. Dalam hal ini peneliti memakai teknik wawancara mendalam, yaitu dengan menggali seluruh informasi secara mendalam mengenai manajemen yang dilakukan oleh kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Peneliti akan mewawancarai kepala madrasah, guru-guru, dan PKM di MTs Negeri Meranti Kab. Asahan, guna memperoleh data dan informasi tentang manajemen kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru.

Dalam wawancara dengan kepala madrasah pertanyaan-pertanyaan lebih difokuskan pada manajemen kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru di MTs Negeri Meranti Kab. Asahan. Sedangkan wawancara kepada guru-guru dan PKM lebih difokuskan pada bagaimana kinerja guru-guru di MTs Negeri Meranti Kab. Asahan dan manajemen kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru di MTs Negeri Meranti Kab. Asahan.

Langkah-langkah wawancara dalam penelitian ini adalah: 1) menetapkan kepada siapa wawancara dilakukan; 2) menyiapkan bahan pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan; 3) mengawali atau membuka alur wawancara; 4) melangsungkan alur wawancara; 5) mengkonfirmasikan hasil wawancara; 6) menulis

⁸² Lexi J. Moleong, *Metodologi....*, h. 186.

hasil wawancara ke dalam catatan lapangan ; 7) mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara.⁸³ Pedoman wawancara yang disusun sangat diperlukan dalam proses berjalannya wawancara sehingga wawancara tetap berada dalam konteks fokus pada permasalahan, akan tetapi tidak menutup kemungkinan pertanyaan akan mengikuti luas sempitnya jawaban informan.

c. Dokumentasi

Penulis dalam penelitian ini melakukan pengumpulan data dengan cara meneliti dan mempelajari dokumen-dokumen yang relevan dengan permasalahan penelitian. Metode dokumentasi adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu bisa berupa tulisan, gambar atau karya monumental dari seorang studi.⁸⁴ Dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Peneliti dalam hal ini menggunakan teknik dokumentasi untuk memperoleh data yang berupa arsip-arsip, catatan-catatan, buku-buku yang berkaitan dengan manajemen kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru. Dokumen yang dimaksud bisa berupa foto-foto, dokumen sekolah, transkrip wawancara, dan dokumen tentang sejarah madrasah.

Dalam kaitan dengan ini, peneliti berkeinginan untuk memperoleh data tentang sejarah berdirinya atau identitas madrasah, data tentang struktur organisasi, data tentang guru dan siswa, serta data tentang sarana dan prasarana yang ada di MTs Negeri Meranti Kab. Asahan, dan peneliti mengambil dokumen dan foto-foto yang berkaitan dengan manajemen kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru yakni dokumen kepala madrasah mengenai perencanaan dan program kerja kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru, notulen dan dokumen rapat yang dilakukan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru, dokumen dan foto fasilitas dan sarana yang tersedia di madrasah yang dimanfaatkan oleh para guru dalam menjalankan tugasnya, dokumen pelaksanaan supervisi yang dilakukan kepala madrasah terhadap guru, serta foto-foto yang terkait dengan pelaksanaan pelatihan dan MGMP yang dilakukan oleh para guru.

⁸³S. Margono, *Metodologi....*, h. 159.

⁸⁴ Lexi J. Moleong, *Metodologi....*, h. 103.

Analisis Data

Analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa kualitatif, yaitu analisa dengan cara data yang dihimpun, disusun secara sistematis, diinterpretasikan, dan dianalisa sehingga dapat menjelaskan pengertian dan pemahaman tentang gejala yang diteliti.⁸⁵ Dengan demikian analisis data merupakan suatu proses yang artinya pelaksanaannya telah mulai dilakukan sejak pengumpulan data dilakukan sampai akhir penelitian.

Pada penelitian ini menggunakan teknik analisa data dengan teknis analisis interaktif Model Miles and Huberman yang dikemukakan dalam Sugiono. Dalam teknik ini terdapat komponen pokok analisis, yaitu reduksi data, display data dan kesimpulan/verifikasi⁸⁶. Ketiga komponen itu akan di uraikan sebagai berikut:

a. Reduksi data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari bila diperlukan. Dalam penelitian ini peneliti melakukan rangkuman, mengambil data yang pokok dan penting tentang manajemen yang dilakukan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru di MTs Negeri Meranti Kab. Asahan melalui observasi dan wawancara. Reduksi data dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data, jika ditemukan data yang tidak cocok perlu dilakukan pengecekan kembali supaya data yang diperoleh valid.

b. Data *display* (penyajian data)

Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Sajian ini merupakan rakitan kalimat yang disusun secara logis dan sistematis, sehingga bila dibaca, akan bisa mudah dipahami berbagai hal yang terjadi. Penyajian data yang digunakan pada data kualitatif adalah bentuk teks naratif, yaitu menyajikan data dengan

⁸⁵ Lexi J. Moloeng, *Metodologi...*, h.280.

⁸⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 337.

menceritakan kembali tentang manajemen kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru di MTs Negeri Meranti Kab. Asahan.

c. Penarikan kesimpulan/verifikasi

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan yang dikemukakan dalam penelitian kualitatif, di dukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan kredibel, dan dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan.⁸⁷ Merupakan tahap akhir dalam proses analisa data. Pada bagian ini peneliti mengutarakan kesimpulan dari data-data yang telah diperoleh baik dari observasi, wawancara, maupun dokumentasi.

Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknis pemeriksaan data didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Menurut Sugiono, uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi: uji kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).⁸⁸ Berikut dari keempat kriteria tersebut:

Kreadibilitas

Kreadibilitas dapat digunakan dalam penelitian ini untuk membuktikan kesesuaian antara hasil pengamatan dan realitas di lapangan, apakah data atau informasi yang diperoleh sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan. Kriteria ini dipergunakan untuk membuktikan bahwa data seputar manajemen kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru yang diperoleh dari beberapa data di lapangan benar-benar mengandung nilai kebenaran. Untuk memperoleh data yang valid dapat ditempuh dengan teknik pengecekan data melalui:

Perpanjangan pengamatan. Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan

⁸⁷ *Ibid.*, h. 345.

⁸⁸ *Ibid.*, h. 366.

sumber data yang pernah ditemui, maupun yang baru. Dengan perpanjangan pengamatan ini, hubungan peneliti dengan nara sumber akan semakin akrab, semakin terbuka, saling mempercayai sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi.

Ketekunan pengamatan adalah peneliti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan, dengan demikian kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.

Triangulasi, artinya sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Dengan demikian terdapat triangulasi teknik, dan triangulasi sumber⁸⁹.

- 1) Triangulasi sumber, berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Dalam hal ini penulis membandingkan data hasil wawancara antara informan yang satu dengan informan yang lain. Misalnya data diperoleh dari wawancara kepala madrasah dikroscekkan dengan para guru.
- 2) Triangulasi teknik, berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Misalnya data yang diperoleh dengan teknik wawancara dikroscekkan dengan observasi atau dokumentasi.
- 3) Triangulasi waktu, peneliti melakukan pengecekan data dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu dan situasi yang berbeda.

Transferabilitas, peneliti membuat laporan dengan memberikan uraian rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. dengan demikian pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian tersebut, sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil penelitian tersebut di tempat lain.

⁸⁹ *Ibid.*, h. 330.

Dependabilitas, teknik ini dimaksudkan untuk membuktikan hasil penelitian ini mencerminkan kemantapan dan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian, baik dalam kegiatan pengumpulan data, interpretasi temuan maupun dalam melaporkan hasil penelitian. Dalam penelitian manajemen kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru di MTs Negeri Meranti peneliti mengusahakan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian ini agar dapat memenuhi persyaratan yang berlaku. Semua aktivitas penelitian harus ditinjau ulang terhadap data yang diperoleh dengan memperhatikan konsistensi dan dapat dipertanggung jawabkan.

Konfirmabilitas, konfirmabilitas dalam penelitian dilakukan dengan dependabilitas. Konfirmabilitas digunakan untuk menilai hasil (produk) penelitian. Sedang dependabilitas digunakan untuk menilai proses penelitian, mulai pengumpulan data sampai pada bentuk laporan yang terstruktur dengan baik. Konfirmabilitas diperlukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh objektif atau tidak. Hal ini tergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan pendapat dan temuan seseorang. Untuk menentukan kepastian data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkonfirmasikan data dengan para informan atau para ahli.

Sistematika Penulisan

Agar diperoleh kemudahan dalam membahas permasalahan yang penulis teliti sekaligus dapat disajikan secara sistematis, maka dalam pembahasan penelitian ini penulis bagi menjadi lima bab, masing-masing bab terdiri dari sub bab dan penulis uraikan sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan, berisi gambaran dari keseluruhan isi tesis meliputi: Latar Belakang Masalah, rumusan masalah, batasan dan fokus masalah, tujuan dan kegunaan penelitian.

Bab II : Landasan Teori, kajian secara teoritis yang berisi tinjauan pustaka yang meliputi kajian tentang manajemen kepala madrasah dan kajian tentang kinerja guru.

Bab III: Metode Penelitian, berisi tentang: pendekatan dan jenis penelitian, lokasi peneliti, kehadiran penelitian, sumber dan jenis data, teknik pengumpulan data, analisis data, teknik penjaminan keabsahan data, serta sistematika penulisan.

Bab IV: Temuan dalam penelitian yaitu temuan umum dan temuan khusus. Temuan umum membahas latar belakang objek penelitian mencakupi sejarah berdirinya madrasah, struktur organisasi, gambaran keadaan guru dan pegawai, keadaan sarana dan prasarana MTs Negeri Meranti Kab. Asahan serta penyajian hasil temuan data. Temuan khusus adalah berisi analisa hasil temuan penelitian dimana hasil temuan data dikomparasikan dengan teori yang ada untuk dibahas secara lebih rinci.

Bab V : Penutup, yang di dalamnya dikemukakan kesimpulan sebagai jawaban dari masalah yang diteliti dan dianalisa berdasarkan kesimpulan tersebut, sehingga dapat diperoleh suatu gambaran yang sebenarnya dari masalah hasil penelitian dan dapat memberikan saran-saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum

1. Sejarah singkat Madrasah Tsanawiyah (MTs) Negeri Meranti

MTs Negeri Meranti adalah madrasah yang diresmikan penegeriannya dari MTs Swasta rawang Lama oleh Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Utara berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia No. 515A / 1995 tanggal 25 Nopember 1995.

MTs Negeri Meranti terletak dipinggiran kota Kisaran ibu kota kabupaten Asahan berjarak 10 km dari pusat kota, tepatnya di Kecamatan Rawang Panca Arga yang merupakan pemekaran dari wilayah kecamatan Meranti. Lokasi madrasah berada dilingkungan daerah pertanian, mayoritas penduduknya adalah petani dan buruh tani. Saat ini MTs Negeri Meranti merupakan madrasah yang paling banyak diminati oleh masyarakat sebagai tempat pendidikan anak mereka yang sudah tamat dari sekolah dasar.

Awalnya MTs ini didirikan pada tahun 1988 oleh beberapa orang dalam sekawan yaitu Bapak Nasib Pasai, Ibu Nurasih, Bapak Efendi Zein, Bapak Suyanto, dan beberapa kawan lain. Awalnya MTs Negeri Meranti berasal dari MTs Rawang Lama. Pada saat itu madrasah ini berstatus yayasan desa rawang lama, biaya operasional madrasah selain dari pemerintah berasal dari bantuan masyarakat yang dinamakan “uang kemakmuran desa” dikutip setiap panen, dan uang infaq dari masyarakat setempat, sehingga honor guru dibayar setiap panen. Pada saat itu, gedung belajar MTs masih menumpang dengan MIN, dan waktu belajar sore hari. Kemudian seiring dengan perkembangan keuangan yang diperoleh dari bantuan masyarakat dibangunlah 3 gedung belajar.

Kemudian Madrasah ini mendapat tawaran dari Departemen Agama Kabupaten untuk dinegerikan. Tanggapan dari masyarakat setempat mereka sangat setuju dengan penawaran tersebut, karena dengan anggapan masyarakat akan terasa lebih ringan dengan kutipan dana yang dikutip setiap panennya.

2. Profil Madrasah Tsanawiyah (MTs) Negeri Meranti

Nama Madrasah	: MTs Negeri Meranti
NSM	: 121112090001
NPSN	: 10264053
Akreditasi (Tanggal dan Tahun)	: A (9 Nopember 2011)
Alamat Madrasah	: Jln. Besar Rawang Lama
Kecamatan	: Rawang Panca Arga
Kabupaten / Kota	: Asahan
Tahun Berdiri	: 1995
NPWP	: 00.031.555.6.115.000
Nama Kepala Madrasah	: Dra. Hj. ELDA AYUMI, M.Si
No. Telp / HP	: 0852 6175 4591
Kepemilikan	: a. Status Tanah : Belum Bersertifikat
	b. Luas Tanah : 2274,25 m ²

3. Struktur Organisasi MTs Negeri Meranti

Kepala madrasah	: Dra. Hj. Elda Ayumi, M.Si
Kepala tata usaha	: Edi Susanto, S.Pd
Bendahara	: Supiyah, S.Ag
WKM Kurikulum	: Siti Maryam, S.Pd
WKM Kesiswaan	: Sumaryono, S.Pd
WKM. Sarana Prasarana	: Drs. Jumari, S.Pd.I
WKM Humas	: Ramli, M.Pd
Wali Kelas	:
a. Kelas VII	: VII A (Yusmalinda, S.Pd) VII B (Nur Asiah, S.Pd) VII C (Dra. Hawiyah) VII D (Hafizah Mulyani, S.Pd) VII E (Hafsah Panjaitan, S.Pd)

b. Kelas VIII	: VIII A (Kholidah, S.Ag) VIII B (Baharuddin, S.Pd.I) VIII C (Yunita Sari, S.Pd) VIII D (Zulfa Sujjah, S.Pd.I)
c. Kelas IX	: IX A (Abd. Kadir Sinaga, S.Pd.I) IX B (Ahmad Nawi, S.Ag) IX C (Ummiati Nst, S.Pd.I) IX D (Maryana, S.Pd) IX E (Fitri Rahayu, S.Ag)
Guru BK	: Yunita Ramadhani Daulay, S.Pd
Staf Tata usaha	: 1. Satiman 2 Rini Siregar, S.Pd 3 Aulia Khairani, S.Com
Laboran	: Eka Wahyuni Zein, S.Pd.I
Pustakawan	: Riza Rimaniar

4. Visi dan Misi MTs Negeri Meranti

Menyebut peraturan kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Utara Nomor : 178 tahun 2007 terkait lulusan Madrasah Tsanawiyah, bahwa visi Madrasah Tsanawiyah (MTs) Negeri Meranti adalah *Islami, Sehat dan Berprestasi*.

Indikator visi :

1. Mengamalkan ajaran Islam dalam kehidupan sehari – hari
2. Terhindar dari Narkoba dan tindakan kriminal
3. Berprestasi dalam berbagai bidang perlombaan
4. Mewujudkan lingkungan Madrasah yang bersih, sejuk dan nyaman

Dan memiliki misi antara lain adalah :

1. Melaksanakan proses belajar mengajar dan kegiatan keagamaan yang efektif.

2. Menjalin kerjasama dengan masyarakat dan instansi lain.
3. Melaksanakan penyuluhan dan membudayakan sekolah yang berwawasan dan peduli lingkungan, serta pola hidup sehat melalui program Madrasah Adiwiyata.
4. Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler untuk mengembangkan potensi diri peserta didik.

Serta memiliki tujuan yaitu:

1. Lulus UAMBN dan UN dengan Persentase hasil yang sangat memuaskan
2. 90 % lulusan melanjutkan ke SLTA yang berkualitas
3. Hafal surat- surat pendek dalam Juz 30 dengan bacaan yang baik dan benar
4. Pendidik dan Peserta Didik Berprestasi di berbagai bidang
5. Terwujudnya warga madrasah yang berdisiplin tinggi
6. Warga madrasah giat melaksanakan ajaran agama dan berakhlakul karimah
7. Terwujudnya madrasah sehat dan peduli lingkungan.
8. Terciptanya rasa kekeluargaan, keharmonisan dan kepedulian sosial antar sesama.

5. Sumber Daya Madrasah Tsanawiyah (MTs) Negeri Meranti

Di dalam sebuah lembaga pendidikan Islam, sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dan bermanfaat. Tanpa adanya sumber daya manusia dalam sebuah lembaga pendidikan, maka mustahil lembaga pendidikan tersebut akan berdiri dan berkembang. Sumber daya manusia merupakan aset yang berharga dalam lembaga pendidikan karena merupakan salah satu bagian dalam pelaksanaan fungsi manajemen dalam sebuah lembaga pendidikan, serta dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas dalam sebuah organisasi maka akan menambah nilai sebuah lembaga pendidikan.

a) Pendidik dan Tenaga Kependidikan MTs Negeri Meranti

Menyadari akan pentingnya sumber daya manusia dalam pengembangan pendidikan, maka MTs Negeri Meranti selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas serta profesionalitas para tenaga pendidikannya. Kepala madrasah sebagai manajer dalam menjalankan fungsi manajemen memiliki peran dan fungsi yang sangat

potensial untuk menggerakkan, menata, dan mengelola madrasah bersama staf yang lainnya dengan asas saling bahu-membahu untuk menjalankan fungsi manajemen. Semua itu semata-mata guna terus meningkatkan kinerja para pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di MTs Negeri Meranti. Berikut ini tabel rincian tenaga pendidik dan kependidikan MTs Negeri Meranti :

Tabel 1.Data Pendidik Dan Kependidikan MTs. Negeri Meranti

No	Nama	L/P	Jabatan	Pend	Jurusan	Mengajar
1	Dra. Hj. Elda Ayumi,M.Si	P	Kepala Madrasah	S2	Administrasi Pendidikan	-
2	Edy Susanto,S.Pd	L	Kepala Tata Usaha	S1	Pendidikan Kewarganegaran	-
3	Supiyah,S.Ag	P	Bendahara	S1	Pendidikan Agama Islam	-
4	Siti Maryam, S.Pd	P	Wkm. Kurikulum/ Guru	S1	Bahasa Inggris	Bahasa Inggris
5	Sumaryono, S.Pd	L	Wkm. Kesiswaan/ Guru	S1	MIPA	MM
6	Drs. Jumari, S.Pd.I	L	Wkm. Sarana Prasarana/ Guru	S1	Pendidikan Agama Islam	Akidah Akhlak
7	Ramli,M.Pd	L	Wkm. Humas/Guru	S2	Bahasa Arab	Bahasa Arab
8	Kholidah,S.Ag	P	Guru	S1	Tadris Matematika	MM
9	Dra. Hawiyah	P	Guru	S1	Tadris IPA	IPA
10	Zulfa Sujja, S.Pd.I	P	Guru	S1	Bahasa Inggris	Bahasa Inggris
11	Hafsah Panjaitan, S.Pd	P	Guru	S1	Bahasa Inggris	Bahasa Inggris
12	Mariyana, S.Pd	P	Guru	S1	Bahasa Indonesia	Bahasa Indonesia
13	Ahmad Nawi, S.Ag	L	Guru	S1	Pendidikan Agama Islam	FIQIH / Ket. Agama
14	Hafizah Mulyani, S.Pd	P	Guru	S1	Matematika	MM
15	Abdul Kadir Sinaga,S.Pd.I	L	Guru	S1	Pendidikan Agama Islam	FIQIH / Ket. Agama
16	Fitri Rahayu, S.Ag	P	Guru	S1	Kependidikan Islam	SKI
17	Ummiati Nst, S.Pd.I	P	Guru	S1	Pendidikan Agama Islam	Qur'an Hadis
18	Drs. Nasib Pasai	L	Guru	S1	Administrasi	PJK

					Kependidikan	
19	Nurasiah, S.Pd	P	Guru	S1	Bahasa Indonesia	Qur'an Hadis / Akidah Akhlak
20	Effendy	L	Guru	SMA	Ilmu Pengetahuan Sosial	PKN
21	Baharuddin,S.Pd.I	L	Guru	S1	Kependidikan Islam	Bahasa Arab
22	Yusmalinda,S.Pd	P	Guru	S1	Seni Tari	Seni Budaya
23	Siti Aminah,S.Pd.I	P	Guru	S1	Kependidikan Islam	TIK
24	SulasmI,S.Pd.I	P	Guru	S1	Pendidikan Agama Islam	PKN
25	Adong Rahmat Nst,S.Pd	L	Guru	S1	Matematika	IPA
26	Nurlia Pria Utami,S.Pd	P	Guru	S1	Ilmu Pengetahuan Sosial	IPS
27	Drs. Wagimun, M.Pd	L	Guru	S1	Bahasa Indonesia	Bahasa Indonesia
28	Yunita Sari,S.Pd	P	Guru	S1	Bahasa Indonesia	Bahasa Indoensia
29	Ahmad Budi Harto, S.Pd.I	L	Guru	S1	Pendidikan Agama Islam	IPS / PJK
30	Jaka Sandi Nova, S.Pd	L	Guru	S1	Bahasa Indonesia	Bahasa Indonesia/ Prakarya
31	Yunita Ramadhani Daulay, S.Pd	P	Guru	S1	Bimbingan Konseling	Bimbingan Konseling
32	Satiman	L	Staff Tu	MA	Ilmu Pengetahuan Sosial	-
33	Rini Siregar, S.Pd	P	Staff Tu	S1	PGSD	-
34	Aulia Khairani, S.Kom	P	Staff Tu/ Guru	S1	Sistem Komputer	Seni Budaya
35	Eka Wahyuni Zein, S.Pd.I	P	Laboran	S1	Pendidikan Agama Islam	-
36	Riza Rimaniar	P	Pustakawan	SMK	Akutansi	-
37	Derima Berutu	L	Satpam	MA	Agama	-
38	Hermawan	L	Satpam	SMK	Sekretaris	-
39	Sahren	L	Petugas Kebersihan	-	-	-
40	Bambang Setiawan	L	Petugas Kebersihan	SMP	-	-

Sumber data : Data statistik MTs Negeri Meranti TA. 2015/2016

Berdasarkan keterangan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dari ketersediaan tenaga pendidik dan kependidikan di MTs Negeri Meranti sudah cukup memadai guna menunjang sejumlah siswa yang menempuh pendidikan di MTs ini.

Pendidik memegang peranan penting dalam proses belajar mengajar di sebuah lembaga pendidikan, kemampuan guru dalam proses belajar mengajar akan sangat berpengaruh terhadap hasil belajar siswa. Adapun jumlah tenaga pendidik di MTs Negeri Meranti pada tahun pelajaran 2015 – 2016 berjumlah 30 orang, 18 orang guru PNS, dan 12 orang guru honorer, dengan latar belakang pendidikan yang berbeda. Tamat S2 berjumlah 2 orang, S1 sebanyak 27 orang dan tamat SMA berjumlah 1 orang. Jumlah guru yang sudah sertifikasi sebanyak 20 orang. Masing-masing guru mengajar bidang studi sesuai dengan latar belakang pendidikannya, dan sebagian kecil guru mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, akan tetapi mereka memiliki keterampilan pada bidang yang diajarkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 4 April 2016 bahwa : “Kualifikasi pendidikan yang dimiliki para guru berbeda-beda sebagian besar adalah sarjana pendidikan (S1), 1 orang guru diantaranya memiliki kualifikasi pendidikan Master (S2), dan 1 orang guru memiliki kualifikasi pendidikan SMA, akan tetapi guru yang memiliki latar belakang pendidikan SMA tersebut memiliki loyalitas yang tinggi terhadap madrasah ini serta memiliki pengalaman dan keterampilan dalam mengajar, sehingga diangkat menjadi PNS dan para guru lainnya mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya”.

Karyawan atau tenaga kependidikan merupakan salah satu unsur yang berada dalam sebuah lembaga pendidikan di madrasah. Kemampuan tenaga kependidikan dalam mendukung jalannya pendidikan di madrasah tidak bisa dikesampingkan. Jalannya madrasah tidak bisa dilepaskan dari administrasi yang terencana dan baik. Adapun yang dimaksud tenaga kependidikan di sini adalah staf tata usaha, pustakawan, laboran, kebersihan, dan keamanan. Tenaga kependidikan yang terdapat di MTs Negeri Meranti sebanyak 11 orang. Yang terdiri atas 5 orang staf tata usaha, 1 orang pustakawan, 1 orang laboran, 2 orang keamanan madrasah (SATPAM), dan 2 orang petugas kebersihan madrasah, dengan latar belakang pendidikan yang berbeda,

tamat S1 5 orang, SMA 4 orang, SMP 1 orang dan 1 orang petugas kebersihan tidak mempunyai tamatan.

Adapun data wali kelas MTs Negeri Meranti sebagai berikut Berikut :

Tabel 2. Daftar Nama Wali Kelas MTs. Negeri Meranti TP. 2015/2016

No	Nama	Jabatan
1	Yusmalinda,S.Pd	Wali Kelas VII A
2	Nur Asiah,S.Pd	Wali Kelas VII B
3	Dra. Hawiah	Wali Kelas VII C
4	Hafizah Mulyani,S.Pd	Wali Kelas VII D
5	Hafsah Panjaitan,S.Pd	Wali Kelas VII E
6	Kholidah, S.Ag	Wali Kelas VIII A
7	Baharuddin,S.Pd.I	Wali Kelas VIII B
8	Yunita Sari, S.Pd	Wali Kelas VIII C
9	Zulfa Sujja, S.Pd.I	Wali Kelas VIII D
10	Abd. Kadir Sinaga,S.Pd.I	Wali Kelas IX A
11	Ahmad Nawi, S.Ag	Wali Kelas IX B
12	Ummiati Nst ,S.Pd.I	Wali Kelas IX C
13	Maryana, S.Pd	Wali Kelas IX D
14	Fitri Rahayu,S.Ag	Wali Kelas IX E

Selain ketersediaan tenaga pendidik dan kependidikan, faktor kemampuan manajerial dari kepala madrasah guna meningkatkan kinerja para guru sangatlah berpengaruh besar dalam sebuah organisasi pendidikan agar dapat berjalan dengan baik, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan harus dijalankan edengan aktivitas semua personel yang bermuara pada tujuan organisasi pendidikan.

b) Keadaan siswa di MTs Negeri Meranti

Peserta didik merupakan salah satu unsur yang juga penting di dalam sebuah lembaga pendidikan, karena tanpa adanya peserta didik kegiatan di madrasah tidak akan berlangsung. Adapun peserta didik pada Tahun Pelajaran 2015 – 2016 di MTs Negeri Meranti berjumlah 428 siswa. Dengan perincian 219 siswa laki-laki dan 207 siswa perempuan. Para siswa tersebut sebagian besar berasal dari kec. Rawang Panca Arga, dan ada yang datang dari luar kecamatan yakni dari kota kisaran.

Tabel. 3 Keadaan Siswa/I MTs. Negeri Meranti

NO	KELAS	JLH ROMBEL	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	JLH
1	VII	5	88	75	163
2	VIII	4	66	68	134
3	IX	5	65	64	129
JUMLAH		14	219	207	426

Sumber data : Data statistik MTs Negeri Meranti TA. 2015/2016

Dengan rincian kelas VII berjumlah 163 siswa, kelas VIII berjumlah 134 siswa dan siswa kelas IX berjumlah 129 siswa, dengan latar belakang kehidupan sosial yang berbeda serta perekonomian orang tua menengah kebawah.

c) Sumber Daya Sarana dan Fasilitas Pendidikan

Sarana dan prasarana pendidikan adalah penunjang dalam proses pendidikan di madrasah, dengan didukung sarana dan prasarana yang baik dan berkualitas, maka peranan sarana dan prasarana tidak boleh dikesampingkan. Adapun sarana dan prasarana dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja guru dan hasil pendidikan di MTs Negeri Meranti di dukung dengan fasilitas sarana dan prasarana yaitu:

Tabel 4. Keadaan Sarana dan Prasarana di MTs Negeri Meranti

No	Keterangan Gedung	Jumlah	Keadaan/Kondisi
1	Ruang Kelas	14	Baik
2	Ruang Perpustakaan	1	Baik
3	Ruang Laboratorium IPA	1	Baik
4	Lab. Bahasa	1	Baik
5	Lab. Komputer	1	Baik
6	Ruang Kepala Madrasah	1	Baik
7	Ruang Guru	1	Baik
8	Ruang TU	1	Baik
9	Ruang UKS	1	Baik
10	Ruang BP / BK	1	Baik
11	Gudang	1	Baik

12	Ruang Sirkulasi	5	Baik
13	Ruang Kamar Mandi Kepala	1	Baik
14	Ruang Kamar Mandi Guru	1	Baik
15	Ruang Kamar Mandi Staff TU	1	Baik
16	Ruang Kamar Mandi Siswa Putra	4	Baik
17	Ruang Kamar Mandi Siswa Putri	4	Baik
18	Halaman / Lapangan Olahraga	2	Baik
19	Parkir Guru	1	Baik
20	Parkir Siswa	1	Baik
21	Ruang Shallat	1	Baik

Sumber Data: Data Statistik MTs Negeri Meranti

Berdasarkan dari data di atas menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang ada di MTs Negeri Meranti ini sudah cukup memadai, hal ini menggambarkan bahwa sarana dan prasarana di MTs ini cukup untuk mendukung bagi pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan.

B. Temuan Khusus

1. Perencanaan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Guru di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan

Perencanaan adalah tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Perencanaan merupakan hal yang perlu di buat khususnya oleh kepala madrasah untuk setiap melakukan usaha dalam rangka mencapai tujuan. Perencanaan juga akan menggambarkan garis besar perjalanan tentang apa yang dikerjakan di masa yang akan datang dalam mencapai sebuah tujuan. Dalam perencanaan membangun karakter kinerja guru kepala madrasah sebagai pemimpin merupakan orang yang paling bertanggung jawab dalam mengadakan perencanaan tersebut untuk masa yang akan datang demi tercapainya visi misi suatu madrasah.

Dalam mewujudkan visi dan misi madrasah dan khususnya dalam meningkatkan mutu lulusan, kepala madrasah sebagai pimpinan harus mengetahui keadaan tenaga pendidiknya, karena guru sebagai tenaga pendidik merupakan salah

satu unsur pendidikan yang akan menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 4 April 2016, dikemukakan:

“Melihat jumlah tenaga pendidik sebanyak 30 orang baik PNS maupun nonPNS, kuantitas guru cukup memadai guna menunjang sejumlah siswa yang menempuh pendidikan di MTs tersebut, serta memiliki kualitas yang bias dibilang cukup baik. Kalau guru yang mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya punya kualitas yang bagus dalam mengajar terutama dalam menguasai bahan pelajaran. Selain itu ada juga seorang guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya akan tetapi memiliki *skill* dalam bidang yang diajarkan, contohnya Pak Jaka, beliau memiliki latar belakang pendidikan Sarjana Bahasa Indonesia mengajar bidang studi Prakarya akan tetapi beliau memiliki *skill* dalam bidang studi yang diajarkan, terlihat berbagai prakarya yang dihasilkan siswa lewat pengajaran yang diberikan guru tersebut. Dalam upaya membina kinerja para guru supaya lebih baik lagi perlu adanya pembinaan para guru melalui pendidikan dan pelatihan lebih lanjut dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, karena selama ini kurangnya pelatihan untuk para guru”.

Didukung hasil wawancara dengan seorang guru yaitu Ibu Hafsah Panjaitan, S.Pd pada tanggal 5 April 2016, mengatakan:

“Guru di madrasah ini sudah cukup memadai dengan jumlah siswa yang ada di madrasah ini, semua mata pelajaran sudah ada gurunya, kecuali pelajaran IPS. Namun madrasah terus melakukan upaya penambahan jumlah tenaga pendidik khususnya guru yang memiliki latar belakang Sarjana pendidikan IPS. Selama ini guru-guru yang ada diberdayakan untuk memegang mata pelajaran tersebut sembari menunggu adanya guru yang memiliki S1 IPS. Mengenai kualitas guru, bisa dikatakan cukup bagus karena mereka memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang yang diajarkan dan memiliki keterampilan dalam bekerja”.

Sebagai seorang guru, agar memiliki kinerja yang bagus maka harus menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan, maka dari itu guru memiliki peran dalam pendidikan. Dalam kesempatan yang sama, hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 5 April 2016 beliau mengatakan:

“Dalam proses pendidikan, peran guru tidak hanya semata-mata sebagai pengajar yang menyampaikan ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*), tetapi juga berperan sebagai pendidik yang menanamkan nilai-nilai yang terkandung pada berbagai pengetahuan yang dibarengi dengan contoh dan teladan dari sikap dan tingkah laku gurunya agar peserta didik menjadi

seseorang yang berpribadi baik (*transfer of value*) dan sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar dalam mencapai tujuan pendidikan”.

Kinerja guru juga dapat ditunjukkan dari seberapa besar kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dipenuhi, kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Selanjutnya wawancara dengan kepala madrasah mengenai kompetensi yang dimiliki para guru di Madrasah ini pada tanggal 5 April 2016, beliau mengemukakan:

“Sebagian besar guru memiliki pedagogik yang bagus karena mereka tamatan dari latar belakang sarjana kependidikan semua, mereka menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan profesional, memiliki kepribadian yang baik dan bisa menjadi teladan para peserta didik, memiliki jiwa sosial dan kemasyarakatan yang tinggi. Ada beberapa guru sebagian kecil tidak memiliki satu atau dua diantara keempat kompetensi itu. Maka dari itu perlu adanya pembinaan lebih lanjut bagi semua guru dalam meningkatkan kinerja guru.”

Pernyataan yang sama, hasil wawancara dengan seorang guru yaitu ibu Hafsah Panjaitan, S.Pd pada tanggal 5 April 2016, mengatakan:

“Selaku para guru, kami dituntut untuk memiliki kompetensi-kompetensi guru yang telah ditetapkan dalam Undang-undang. Akan tetapi hanya sebagian kecil saja guru yang tidak memiliki satu atau dua diantara keempat kompetensi itu. Sebagian besar guru di madrasah ini memiliki kompetensi yang cukup bagus, akan tetapi perlu adanya pelatihan untuk pembenahan dan pembinaan terhadap kinerja kami”.

Kinerja guru adalah melaksanakan proses pembelajaran baik di dalam kelas maupun diluar kelas disamping mengerjakan kegiatan-kegiatan lainnya, seperti mengerjakan administrasi madrasah dan administasi pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan layanan pada para siswa, serta melaksanakan penilaian. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 8 April 2016, mengenai kriteria kinerja guru yang ditetapkan dimadrasah ini, beliau mengatakan:

“Dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya seorang guru harus memiliki kriteria dan pedoman dalam bekerja sesuai dengan ketentuan yaitu sepuluh dasar kemampuan guru yang sudah tertempel di ruang guru. Dalam menjalankan peranan dan tanggungjawab guru harus memperlihatkan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki seorang guru.

Didukung hasil wawancara dengan seorang guru sekaligus merangkap sebagai PKM Humas yaitu Bapak Ramli, S.Ag, M.Pd, pada tanggal 8 April 2016 mengenai kriteria kinerja guru beliau mengatakan:

“Iya benar, dalam bekerja dituntut untuk memenuhi kriteria kinerja sebagai seorang guru diantaranya kami harus punya kepribadian yang baik yang bisa dijadikan teladan bagi peserta didik, kemudian harus menguasai kurikulum terutama bahan pengajaran, mampu membuat program pengajaran yaitu menyusun perangkat pembelajaran serta melaksanakan pembelajaran, membimbing siswa dan melaksanakan administrasi madrasah”.

Berdasarkan hasil temuan observasi dan dokumentasi peneliti, bahwa seorang guru dituntut untuk memiliki kompetensi-kompetensi dalam menjalankan tugasnya yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan, terutama memiliki kepribadian yang baik dan mampu menyusun program pembelajaran. Para guru di madrasah ini memiliki pedoman dalam mencapai kriteria kinerja guru yang terdapat dalam sepuluh dasar kemampuan guru yang telah ditetapkan yaitu:⁹⁰

1. Mengembangkan kepribadian
 - a. Bertakw kepada Tuhan yang maha esa
 - b. Berperan dalam masyarakat sebagai warga yang berjiwa pancasila
2. Menguasai landasan pendidikan
 - a. Mengenal tujuan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional
 - b. Mengenal sekolah dalam masyarakat
 - c. Mengenal prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang dapat dimanfaatkan dalam PBM
3. Menguasai bahan pengajaran
 - a. Menguasai bahan pengajaran kurikulum
 - b. Menguasai bahan pengayaan
4. Menyusun program pengajaran
 - a. Menetapkan tujuan pengajaran
 - b. Memilih dan mengembangkan bahan pengajaran
 - c. Memilih dan mengembangkan strategi belajar mengajar
 - d. Memilih dan mengembangkan media pengajaran yang sesuai
 - e. Memilih dan memanfaatkan sumber belajar
5. Melaksanakan program pengajaran
 - a. Menciptakan iklim belajar mengajar yang sehat
 - b. Mengatur ruang belajar
 - c. Mengelola interaksi belajar mengajar
6. Menilai hasil proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan
 - a. Menilai prestasi murid untuk kepentingan belajar

⁹⁰ Dokumentasi MTs Negeri Meranti diperoleh pada tanggal 8 April 2016 di ruang guru

- b. Menilai proses belajar yang telah dilaksanakan
- 7. Menyelenggarakan program bimbingan
 - a. Membimbing siswa yang mengalami kesulitan belajar
 - b. Membimbing siswa yang berkelainan yang berbakat khusus
 - c. Membimbing siswa yang menghargai pekerjaan masyarakat.
- 8. Menyelenggarakan administrasi sekolah
 - a. Mengenal pengadministrasian kegiatan sekolah
 - b. Melaksanakan kegiatan administrasi sekolah
- 9. Berinteraksi dengan sejawat dan masyarakat
 - a. Berinteraksi dengan sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesional
 - b. Berinteraksi dengan masyarakat untuk penjualan misi pendidikan
- 10. Menyelenggarakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran
 - a. Mengkaji konsep dasar penelitian
 - b. Melaksanakan penelitian sederhana.

Berdasarkan paparan data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi peneliti di atas, bahwa guru dituntut untuk menjalankan fungsi dan perannya sebagai pengajar, pendidik, dan pembimbing sesuai dengan sepuluh dasar kemampuan guru serta memiliki kompetensi-kompetensi guru yang telah ditetapkan sebagai tolak ukur kriteria kinerja guru demi tercapainya tujuan pendidikan. Maka dari itu untuk mencapai kriteria kinerja guru serta tujuan pendidikan tersebut dibutuhkan kerja sama dan peran dari kepala madrasah. Dalam melaksanakan manajemen pembinaan kinerja guru, kepala madrasah selaku pimpinan MTs Negeri Meranti Kab. Asahan bekerjasama dengan seluruh staf dan guru yang ada untuk terus mengupayakan pembinaan kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Oleh karena itu kepala madrasah merumuskan beberapa rencana yang harus dikembangkan dalam pembinaan kinerja guru.

Berkaitan dengan tahapan perencanaan ini, berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Madrasah pada tanggal 8 April 2016, beliau memberi keterangan:

“Terkait dengan pembinaan kinerja guru, saya memiliki perencanaan yakni menciptakan iklim kerja yang nyaman, memfasilitasi guru dalam kegiatan belajar mengajar baik di dalam kelas maupun di luar kelas, membangun karakter kinerja guru yang kreatif, mengikutsertakan guru-guru dalam pendidikan dan pelatihan, serta memberikan dukungan (*support*) kepada para guru dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, ”

Selanjutnya dalam kesempatan yang sama kepala madrasah MTs Negeri Meranti menjelaskan kembali:

“Terkait dengan perencanaan yang akan dilaksanakan selalu kita didiskusikan bersama, perencanaan yang akan saya buat terlebih dahulu harus disesuaikan terhadap kebutuhan, memprediksi apa yang mungkin akan terjadi di masa mendatang sesuai dengan perkiraan dan analisis yang dilakukan, dapat dipertanggungjawabkan dan dengan melibatkan sumber daya pendidikan”.

Berdasarkan deskripsi data di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam tahap perencanaan disusun berbagai visi, misi, tujuan dan sasaran. Dalam hal ini kepala Madrasah telah memiliki rencana dalam pembinaan kinerja guru. Pada tahap menyusun rencana tersebut sebagai seorang pemimpin harus benar-benar tanggap terhadap kondisi lingkungan sekitarnya dan memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang mungkin muncul di masa yang akan datang, dan membutuhkan berbagai sumber daya madrasah.

Kepala madrasah MTs Negeri Meranti diharuskan mampu menyusun rencana yang ingin dicapai dalam rangka pembinaan kinerja guru, berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala Madrasah pada tanggal 8 April 2016, beliau menjelaskan kembali bahwa:

“Ada beberapa hal tujuan yang ingin dicapai dalam pembinaan kinerja guru ini, antara lain adalah: (1) untuk mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya, dan memiliki kinerja yang baik; (2) meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh para guru; dan (3) meningkatkan kualitas pembelajaran dan menciptakan peserta didik yang unggul”

Berdasarkan deskripsi data di atas bahwa dalam setiap perencanaan pasti terdapat tujuan yang hendak dicapai. Seorang guru akan selalu dituntut tentang sejauh mana kinerja guru dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya. Selanjutnya, kepala madrasah memberikan keterangan lebih lanjut terkait dengan perencanaan pembinaan kinerja guru, hasil wawancara pada tanggal 8 April 2016 :

“Ketika pertama kalinya saya memimpin di madrasah ini, saya melihat dan yakin akan potensi yang dimiliki para guru di madrasah ini, sebenarnya mereka banyak memiliki keterampilan dalam mengajar sesuai dengan bidangnya masing-masing. Akan tetapi kurangnya pelatihan dalam mengasah keterampilan mereka. Maka dari itu, saya merancang beberapa program kerja

dalam membina kinerja para guru yang tercantum dalam program kerja kepala madrasah, rapat kerja tahunan, rapat wajib bulanan, pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan, pembinaan melalui *workshop* dan seminar, melibatkan guru dalam organisasi pembinaan profesi guru seperti Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dan mengadakan supervisi guna memantau secara langsung kinerja guru. Program tersebut di rancang untuk membina kinerja para guru agar kemampuan dan pengetahuan guru tentang kompetensinya dan pengetahuan lain tentang pendidikan dapat bertambah dan lebih luas sesuai dengan bidang keilmuannya dan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan diharapkan dapat tercapainya tujuan pendidikan.

Hal yang sama diperoleh keterangan dari hasil wawancara dengan Waka. Madrasah Kesiswaan Bapak Ramli, S.Ag, M.Pd pada tanggal 9 April 2016, beliau menjelaskan:

“Selama beliau memimpin kurang lebih 2 tahun, banyak sekali perubahan terutama dari segi manajemen yang membaik, administrasi yang rapi, peningkatan kuantitas dan kualitas siswa/i dan terjadinya peningkatan kinerja para guru. Hal tersebut tidak lepas dari program yang telah dirancang oleh kepala madrasah yakni dengan mengadakan rapat rutin, pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan, *workshop* atau seminar, melibatkan para guru dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan mengadakan supervisi kunjungan kelas”.

Pada kesempatan yang sama tanggal 9 April 2016 wawancara dengan seorang guru yaitu Ibu Siti Maryam, S.Pd, memberi penegasan:

“Benar apa yang dikatakan Pak Ramli, bahwa kepala madrasah terus melakukan perubahan terhadap kualitas pendidikan di madrasah ini khususnya guru dan peserta didik melalui program-programnya dengan tujuan untuk menghasilkan kualitas pendidik dan pengajaran yang baik, jika gurunya memiliki kualitas maka peserta didik sebagai hasil dari pengajaran guru memiliki kualitas yang baik juga. Serta menambah kepercayaan masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya di madrasah ini”.

Guru adalah salah satu sumber daya manusia yang dalam bekerja memerlukan dukungan dari pihak-pihak yang bertanggungjawab dalam proses pendidikan. Sejalan dengan tantangan kehidupan global, peran dan tanggung jawab guru pada masa mendatang akan semakin kompleks sehingga menuntut guru untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya.

Pembinaan kinerja dan profesionalisme guru tidak lepas dari peran kepala madrasah, berdasarkan hasil wawancara dengan seorang guru PNS yakni Ibu Zulfa Sujja, S.Pd.I mengenai perencanaan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru, beliau menjelaskan:

“Kami selaku guru merasa banyak yang harus dibenahi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab kami sebagai pengajar dan pendidik, banyak sekali koreksi dari kepala madrasah dalam mengajar. Maka dari itu, selaku pimpinan beliau membuat program dalam pembinaan kinerja guru diantaranya pertemuan/rapat rutin dengan guru, pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan atau *workshop*, seminar pendidikan, melibatkan para guru dalam organisasi pendidikan seperti MGMP/KKG dan pembinaan melalui supervisi guna membina dan meningkatkan kinerja para guru dalam menjalankan tugasnya”.

Hasil observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan, bahwa selama kepemimpinan Ibu Dra. Hj. Elda Ayumi, M.si terdapat beberapa program yang telah direncanakan beliau telah berjalan, peneliti melihat adanya program kerja kepala madrasah yang tertempel di ruang kepala madrasah, adanya pelaksanaan rapat dengan para guru, kemudian peneliti melihat dari social media adanya pelaksanaan *workshop* di madrasah tersebut seperti *workshop* tentang media dan metode pembelajaran, dan supervisi kunjungan kelas yang dilakukan kepala Madrasah.

Berdasarkan paparan hasil temuan wawancara, observasi dan dokumentasi sebagaimana diungkapkan di atas, terkait dengan perencanaan dan program kerja dalam pembinaan kinerja guru dapat disimpulkan bahwa perencanaan pembinaan kinerja guru merupakan tindakan awal demi tercapainya visi dan misi madrasah ini. Oleh karena itu rencana yang dirancang oleh kepala madrasah terkait dengan pembinaan kinerja guru yaitu: meneruskan peningkatan kompetensi-kompetensi para guru melalui rapat rutin bulanan dan tahunan, melalui kegiatan diklat, *workshop* atau seminar tentang pendidikan, melibatkan para guru dalam organisasi pembinaan profesi guru seperti Musyawarah Guru Mata Pelajar (MGMP), Kelompok Kerja Guru (KKG) dan pembinaan melalui supervisi kunjungan kelas.

2. Pengorganisasian yang Dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Guru

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala madrasah, fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggungjawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materiil yang diperlukan.

Pengorganisasian diartikan sebagai membagi tugas-tugas kepada orang yang terlibat dalam kerja sama di madrasah. Kegiatan pengorganisasian menentukan tugas yang harus dikerjakan, siapa yang akan mengerjakan tugas, bagaimana tugas itu dikelompokkan, siapa melapor ke siapa. Sehingga pengorganisasian dapat disebut sebagai keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi dan mengatur mekanisme kerjanya sehingga dapat menjamin pencapaian tujuan.

Penempatan fungsi organisasi setelah fungsi perencanaan merupakan hal yang logis karena tindakan pengorganisasian menjembatani kegiatan perencanaan dengan pelaksanaannya. Dengan kata lain, tanpa pengorganisasian mustahil suatu rencana dapat mencapai tujuan, tanpa pengorganisasian para pelaksana tidak mempunyai pedoman kerja yang jelas dan tegas dan akan mengakibatkan kegagalan dalam mencapai tujuan. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang telah direncanakan itu perlu dilaksanakan, pekerjaan akan terasa berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 11 April 2016 terkait dengan bentuk pengorganisasian yang dilakukannya, beliau mengatakan:

“Dalam mengedepankan prinsip pengorganisasian, maka tugas dan tanggung jawab masing-masing personel madrasah akan di bagi sesuai dengan bidang, wewenang dan tanggung jawab masing-masing, mulai dari tugas guru mata pelajaran, tugas guru wali kelas, tugas guru piket, tugas guru Bimbingan Konseling (BK), dan tugas pegawai tata usaha hingga petugas kebersihan yang ada di madrasah ini dapat bekerja secara maksimal dan penuh dengan sikap kekeluargaan antar personel madrasah”.

Wawancara lebih lanjut dengan WKM Kurikulum yaitu Ibu Siti Maryam, S.Pd, beliau memberikan penjelasan :

“Dalam menjalankan sebuah rencana, kami memerlukan peran seorang kepala madrasah selaku pimpinan untuk memposisikan tugas dan tanggung jawab personel khususnya guru dalam mengajar sesuai dengan bidang keahlian dan kualifikasi akademiknya. Dalam hal ini, kepala madrasah sudah melakukan pengorganisasian dengan memposisikan para guru untuk mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya. Namun , terdapat sebagian kecil guru yang mengajar bidang studi tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya. Akan tetapi kepala sekolah tetap terus mengadakan penambahan tenaga pendidik yang memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang studi yang dibutuhkan oleh madrasah ini.”

Wawancara pada kesempatan yang sama dengan seorang guru Qur'an Hadis yaitu Ibu Ummiati Nst, S.Pd.I, beliau memberi keterangan:

“Agar apa yang direncanakan kepala madrasah terkait dengan pembinaan kinerja guru berjalan sesuai dengan yang diharapkan, maka kepala madrasah telah menyusun bentuk pengorganisasian dengan memposisikan para guru mengajar sesuai dengan bidangnya. Saya memiliki latar belakang pendidikan Sarjana Pendidikan Islam dan saya mengajar bidang studi Agama Islam yaitu Qur'an Hadis. Begitu juga dengan guru lain, mereka mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya.”

Pada hasil temuan dokumentasi yang peneliti lakukan, dalam menjalankan fungsi pengorganisasian untuk pembinaan kinerja guru, terlebih dahulu kepala madrasah menyusun struktur organisasi, membagi tugas mengajar guru sesuai dengan bidangnya, membagi tugas dan tanggung jawab guru melalui rapat dan diskusi dengan seluruh *stakeholder* madrasah. Langkah-langkah yang diambil oleh pimpinan madrasah dalam melakukan koordinasi dengan seluruh anggotanya antara lain:

1. Memberikan bimbingan serta arahan kepada seluruh personel di MTs Negeri Meranti
2. Mengadakan rapat kerja dengan seluruh elemen madrasah
3. Mengapresiasi setiap ide dan gagasan yang diungkapkan oleh seluruh personel madrasah
4. Mendistribusikan tugas dan tanggung jawab yang adil, mampu membuat putusan secara tepat.

Dari hasil wawancara dan temuan dokumentasi di atas menjelaskan bahwa pengorganisasian adalah proses untuk memilih dan memilah orang-orang (guru dan personel lainnya) untuk menunjang tugas orang-orang tersebut dalam rangka mencapai tujuan madrasah. Dengan demikian dapat ditegaskan, bahwa dalam proses pengorganisasian, semua sumber daya organisasi diorganisir dan digerakkan sesuai fungsi dan wewenang masing-masing.

Seorang pimpinan harus menempatkan anggotanya khususnya para guru sesuai dengan latar belakang pendidikannya agar tujuan dan hasil yang diharapkan dapat berjalan sesuai dengan visi misi madrasah. Menurut kepala madrasah selaku *top leader* di madrasah ini sebagaimana pemaparan di atas, menjelaskan bahwa dalam hal pengorganisasian sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan madrasah dilakukan dengan membagi tugas sesuai dengan kemampuan dan profesionalitas. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 11 April 2016 mengenai tugas, tanggung jawab dan wewenang seorang guru, beliau memberi keterangan:

“Sebagai seorang guru harus bertanggungjawab menyelesaikan tugas utama dan kewajiban sebagai pendidik sesuai yang dibebankan kepadanya. Kewajiban guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu: merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, seorang guru harus berkewajiban untuk meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi (baik kompetensi kepribadian, profesional, pedagogik, dan sosial), guru juga harus menjunjung tinggi nilai-nilai yang terdapat dalam kode etik.”

Hasil temuan dokumentasi peneliti, terlihat di ruang guru mengenai tugas dan tanggung jawab guru MTs Negeri Meranti yakni:⁹¹

1. Menyusun perangkat pembelajaran
 - a. Prota
 - b. Promes
 - c. Silabus/ rencana pelajaran
2. Membuat alat pelajaran/ alat peraga
3. Mengisi dan meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pengajaran
4. Melaksanakan kegiatan pembelajaran
5. Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar siswa

⁹¹ Dokumentasi MTs Negeri Meranti diperoleh pada tanggal 11 April 2016 di ruang guru

6. Melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar, ulangan harian, ulangan tengah semester, ujian semester, dan ujian akhir kela IX
7. Melaknakan analisis hasil ulangan semester
8. Melaksanakan program perbaikan, pengayaan dan remedial
9. Mengisi daftar nilai siswa
10. Melaksanakan kegiatan membimbing (pengimbasan pengetahuan) kepada guru lain dalam proses kegiatan belajar mengajar
11. Mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum
12. Melaksanakan tugas tertentu di sekolah
13. Mengadakan pengembangan program pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya
14. Mengumpulkan angka kredit untuk kenaikan pangkatnya.

Berdasarkan wawancara pada tanggal 11 April 2016 dengan seorang guru yaitu Bapak Baharuddin, S.Ag, memberikan penjelasan :

“Saya sebagai guru dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab, diantaranya dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran semua guru harus menyusun program pembelajaran yakni prota, prosem, dan menyusun RPP. Dalam melaksanakan pembelajaran, seorang guru juga harus melengkapi administrasi diantaranya daftar hadir siswa, catatan khusus dalam proses pembelajaran. Kemudian para guru harus melaksanakan evaluasi pembelajaran yakni menyusun program pelaksanaan evaluasi, menyusun kisi-kisi, naskah soal, pedoman penilaian, kemudian melaksanakan evaluasi dan menyusun daftar nilai siswa.”

Berdasarkan wawancara pada kesempatan yang berbeda pada tanggal 13 April 2016 dengan seorang guru yaitu Ibu Mariyana, S.Pd, memberi penjelasan lebih lanjut :

“Sebagai guru, kami harus menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pengajar yakni menyusun perangkat pembelajaran (mulai dari jadwal mengajar, prota, promes, silabus, RPP, KKM, menyusun dan melaksanakan Program evaluasi hasil belajar siswa, kisi-kisi soal, naskah soal, pedoman penilaian, daftar nilai siswa, dan menyusun program pengayaan atau remedial), selain itu para guru juga harus melengkapi administrasi yakni absen siswa, batas pembelajaran, dan catatan khusus dalam proses pembelajaran.”

Berdasarkan paparan hasil temuan di atas, bahwa tugas utama seorang guru adalah mendidik dan mengajar. Dalam pengajaran, guru harus menjalankan tugas dan tanggungjawabnya yakni menyusun program pembelajaran (Program tahunan, program semester, silabus, RPP), Melaksanakan program pembelajaran,

melaksanakan evaluasi pembelajaran, melaksanakan analisa hasil evaluasi, menyusun dan melaksanakan program perbaikan/pengayaan.

Selain terdapat program tugas dan tanggung jawab guru mata pelajaran yang diamanahkan oleh kepala madrasah. Bahwa guru bimbingan konseling juga memiliki tugas dan program semester bimbingan konseling, berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 11 April 2016, memberi keterangan:

“Guru BK juga memiliki tugas dan tanggung jawabnya, guru BK harus menyusun program bimbingan serta memberikan layanan dan bimbingan kepada peserta didik dan tidak lupa pula guru BK harus berkoordinasi dengan wali kelas jika ada masalah dengan peserta didik”.

Sesuai dengan hasil wawancara pada tanggal 13 April 2016 dengan guru BK yaitu Ibu Yunita Ramadhani Daulay, S.Pd, beliau memberi penjelasan:

“Sebagai seorang pimpinan, kepala madrasah memberi amanah kepada anggotanya, saya selaku guru BK memiliki tugas diantaranya: menyusun program BK, Koordinasi dengan wali kelas jika ada masalah dengan peserta didik, memberikan layanan dan bimbingan kepada peserta didik agar lebih berprestasi dalam belajar, memberikan saran dan pertimbangan kepada peserta didik dalam memperoleh gambaran tentang lanjutan pendidikan dan lapangan pekerjaan yang sesuai.

Hasil dokumentasi peneliti dari ruang bimbingan konseling MTs Negeri Meranti, terdapat juga tugas guru Bimbingan dan Konseling, serta program semester bimbingan konseling MTs Negeri meranti, yaitu :⁹²

1. Penyusunan program dan pelaksanaan bimbingan dan konseling
2. Koordinasi dengan wali kelas dalam rangka mengatasi masalah-masalah yang dihadapi oleh peserta didik
3. Memberikan layanan dan bimbingan kepada peserta didik agar lebih berprestasi dalam kegiatan belajar.
4. Memberikan saran dan pertimbangan kepada peserta didik dalam memperoleh gambaran tentang lanjutan pendidikan dan lapangan pekerjaan yang sesuai.
5. Mengadakan penilaian pelaksanaan bimbingan dan konseling
6. Menyusun dan melaksanakan program tindak lanjut bimbingan dan konseling
7. Menyusun laporan pelaksanaan bimbingan dan konseling setiap akhir semester.

⁹² Dokumen Bimbingan Konseling (BK) MTs Negeri Meranti diperoleh pada tanggal 13 April 2016 di ruang Bimbingan Konseling (BK)

Peneliti melakukan observasi, dalam menjalankan tugasnya sebagai guru bimbingan konseling, saya melihat guru bimbingan konseling bersama guru-guru lain dan para siswa kelas IX khususnya, sedang melakukan kunjungan ke SPP-SPMA Negeri Asahan yang berada di Kec. Rawang Panca Arga pada tanggal 31 Maret 2016 dalam rangka bimbingan karir siswa kelas IX untuk memberikan saran dan pertimbangan kepada peserta didik dalam memperoleh gambaran tentang lanjutan pendidikan dan lapangan pekerjaan yang sesuai.

Guru merupakan salah satu komponen penting dalam proses belajar mengajar. seorang guru ikut berperan serta dalam usaha membentuk sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Seorang guru mempunyai wewenang untuk membimbing serta membina anak didik. Kepala madrasah dalam hal ini harus memberikan wewenang sepenuhnya kepada guru dalam proses pembelajaran agar guru terampil dalam mengelola dan menguasai kelas. Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 11 April 2016 mengenai wewenang seorang guru, beliau memaparkan:

“Seorang guru memiliki wewenang sepenuhnya dalam pembelajaran yakni memilih dan menentukan materi pelajaran, menentukan strategi atau metode dalam pembelajaran, menentukan media yang akan digunakan dalam pembelajaran, serta memilih dan menentukan alat penilaian/ evaluasi pembelajaran untuk mencapai hasil pendidikan yang bermutu.”

Didukung hasil wawancara pada tanggal 15 April 2016 dengan salah seorang guru Akidah Akhlak seusai pembelajaran yaitu Bapak Drs. Jumari, S.Pd.I, memberi keterangan:

“Dalam melaksanakan proses pembelajaran, sebagai seorang guru memiliki wewenang yaitu: memilih dan menentukan materi pelajaran, metode pembelajaran, media/alat pembelajaran, dan alat penilaian/evaluasi pembelajaran. Jadi, sebagai seorang guru harus bisa memilih dan menentukan metode dan media sesuai dengan materi pelajaran, selain itu kami sebagai guru dituntut untuk bisa menggunakan media pembelajaran berbasis teknologi agar tujuan pembelajaran siswa tercapai.”

Hasil observasi yang peneliti lakukan di MTs Negeri Meranti, dalam pelaksanaan pembelajaran dijumpai beberapa guru menggunakan metode dan media pembelajaran, ada yang menggunakan metode diskusi dan menggunakan LCD Proyektor sebagai media pembelajaran, dan ada juga dijumpai guru menggunakan

gambar pada kertas karton yang ditempelkan pada papan tulis sebagai media pembelajaran.

Berdasarkan hasil paparan temuan di atas, bahwa guru diberi wewenang oleh kepala madrasah untuk berinovasi dan berkreasi dalam pembelajaran di dalam kelas, dengan menerapkan berbagai metode dan media pembelajaran sesuai dengan materi pembelajaran, selain itu guru diberi wewenang untuk menguasai bahan ajar agar tercapainya tujuan pembelajaran siswa.

Mengingat pentingnya seorang guru di madrasah, guru bukan hanya dituntut untuk mengajar 24 jam dalam seminggu. Namun guru juga harus membimbing, mengarahkan, mendidik siswanya menjadi insane yang berbudi pekerti, beriman, dan bertakwa, disinilah dituntut peran aktif seorang guru mendidik dan membimbing siswanya di madrasah. Di suatu madrasah terdiri banyak kelas, untuk mengatur, bertanggung jawab, dan membina suatu kelas, dibutuhkan seorang wali kelas. Dalam hal kepala madrasah yang memiliki wewenang untuk menunjuk dan menugaskan wali kelas. Berikut hasil dokumentasi mengenai bentuk pengorganisasian wali kelas di MTs Negeri Meranti yang ditugaskan oleh kepala madrasah :

No	Nama	Jabatan
1	Yusmalinda,S.Pd	Wali Kelas VII A
2	Nur Asiah,S.Pd	Wali Kelas VII B
3	Dra. Hawiah	Wali Kelas VII C
4	Hafizah Mulyani,S.Pd	Wali Kelas VII D
5	Hafsah Panjaitan,S.Pd	Wali Kelas VII E
6	Kholidah, S.Ag	Wali Kelas VIII A
7	Baharuddin,S.Pd.I	Wali Kelas VIII B
8	Yunita Sari, S.Pd	Wali Kelas VIII C
9	Zulfa Sujja, S.Pd.I	Wali Kelas VIII D
10	Abd. Kadir Sinaga,S.Pd.I	Wali Kelas IX A
11	Ahmad Nawir, S.Ag	Wali Kelas IX B
12	Ummiati Nst ,S.Pd.I	Wali Kelas IX C
13	Maryana, S.Pd	Wali Kelas IX D
14	Fitri Rahayu,S.Ag	Wali Kelas IX E

Sumber data : Kantor tata usaha MTs Negeri Meranti

Selain itu, penemuan dokumentasi oleh peneliti mengenai tugas wali kelas yakni:⁹³

1. pengelolaan kelas
2. Penyelenggaraan administrasi kelas meliputi:
 - a. Denah tempat duduk siswa
 - b. Papan absensi siswa
 - c. Daftar pelajaran siswa
 - d. Daftar piket kelas
 - e. Buku absensi siswa
 - f. Batas pengajaran
 - g. Tata tertib siswa
 - h. Grafik absensi siswa
3. Pengisian daftar kumpulan nilai siswa (Legger)
4. Pembuatan catatan khusus tentang siswa
5. Pengisian buku laporan penilaian hasil belajar
6. Pembagian buku laporan penilaian hasil belajar
7. Memelihara barang inventaris yang berada di ruang kelas.

Berikut hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 11 April 2016 mengenai tugas dan tanggung jawab wali kelas, beliau menegaskan :

“Tugas seorang wali kelas tidaklah mudah atau ringan, banyak hal yang menjadi tanggung jawabnya. Mulai dari mengelola kelas, siswa, dan permasalahan-permasalahan yang terjadi di dalam kelas tersebut. Di samping itu wali kelas harus mengetahui keadaan siswa, mulai dari jumlah, nama-nama, identitas, kehadiran, mengetahui masalah-masalah yang dihadapi siswa saat mengikuti pembelajaran, status ekonomi, sosial, dll.

Wawancara lebih lanjut pada tanggal 13 April 2016 dengan salah seorang guru wali kelas VIII D dan juga guru mata pelajaran bahasa inggris yaitu Ibu Zulfa Sujja, memberi keterangan:



“Selain sebagai guru mata pelajaran saya juga diamanahkan sebagai wali kelas VIII D. Cukup banyak tugas yang diamanahkan kepada para wali kelas yaitu bertanggung jawab atas administrasi kelas yakni: denah tempat duduk siswa, papan absensi, daftar pelajaran, daftar piket, buku absensi, tata tertib kelas, penyusunan dan dan pembuatan data statistik bulanan siswa, pembuatan catatan khusus tentang tentang anak didik, pengisian buku laporan penilaian hasil belajar, dan pembagian buku laporan penilaian hasil belajar. Semua tugas tersebut dipertanggung jawabkan kepada kepala madrasah. Itulah tugas wali kelas, tidaklah mudah. Namun, jika dilakukan dengan keikhlasan dan ketulusan semua akan menjadi mudah.”

⁹³ Dokumentasi MTs Negeri Meranti diperoleh pada tanggal 13 April 2016 dari ruang guru

Berdasarkan paparan dari berbagai temuan di atas, bahwa kepala madrasah telah melaksanakan pengorganisasian dalam pembinaan kinerja guru, diantaranya yaitu dengan menunjuk dan menugaskan beberapa guru untuk menjadi wali kelas yang bertugas dan bertanggung jawab mengelola kelas baik dari segi administrasi kelas maupun pembinaan kelas, kemudian mengelola siswa, wali kelas harus mengetahui keadaan siswa, mulai dari jumlah, nama-nama siswa, identitas, kehadiran, mengetahui masalah-masalah siswa, dan mengetahui status sosial dan ekonomi siswa.

Piket merupakan salah satu tugas tambahan seorang guru, di samping tugas pokok yang diemban di madrasah. Keberadaan guru piket sangat penting di madrasah, secara umum piket harian berfungsi untuk menunjang kelancaran proses belajar mengajar di madrasah. Dalam pembinaan kinerja guru, kepala madrasah membentuk pengorganisasian dengan menyusun jadwal piket guru di madrasah ini. Berikut hasil dokumentasi yang peneliti lakukan :⁹⁴

JADWAL PIKET GURU MTs NEGERI MERANTI SEMESTER GENAP TP. 2015-2016					
SENIN		SELASA		RABU	
1	ZULFA SUJJA, S.Pd	1	RAMLI, S.Ag, M.Pd	1	AHD. NAWI, S.Ag
2	HAFSAH PANJAITAN, S.Pd	2	Dra. HAWIYAH	2	MARIANA, S.Pd
3	BAHARUDDIN, S.Pd	3	SITI AMINAH, S.Pd.I	3	EFFENDY
KAMIS		JUMAT		SABTU	
1	JUMARI, S.Pd	1	ABD. KADIR SINAGA, S.Pd	1	SUMARIONO, S.Pd
2	UMMIATI NST, S.Pd	2	KHOLIDAH, S.Ag	2	FITRI RAHAYU, S.Ag
3	NUR ASIAH, S.Pd	3	Drs. NASIB PASAI	3	HAFIZAH MULLANI, S.Pd

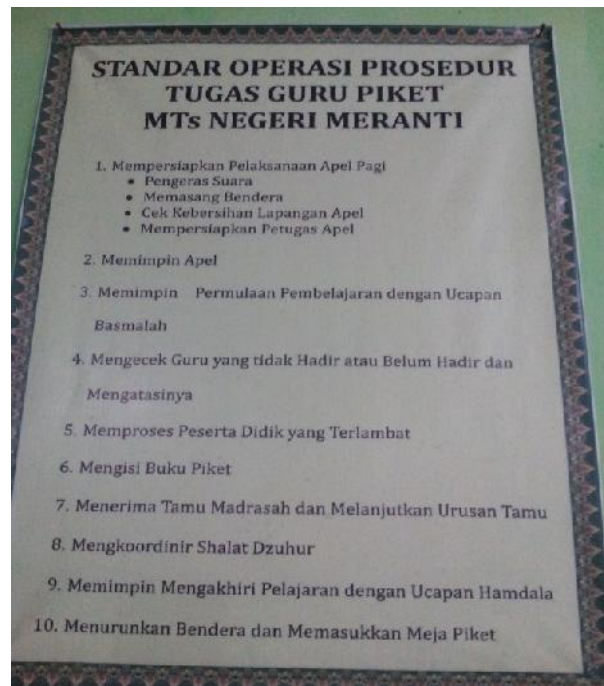

 Rawang, 2 Januari 2016
 Kepala

 Dra. Hj. ELZA AYUNI, M.Si
 NIP. 19760804 199703 2 005

Berikut hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 11 April 2016, mengenai tugas guru dan tanggung jawab guru piket, beliau memberikan keterangan:

⁹⁴ Dokumentasi MTs Negeri Meranti diperoleh pada tanggal 13 April 2016 dari ruang guru

“Tugas guru piket dirumuskan melalui rapat dewan guru di madrasah. Tugasnya yaitu : mempersiapkan pelaksanaan apel pagi, jadi guru piket harus datang lebih awal, mengecek kebersihan lingkungan sekolah, mengecek guru dan siswa yang tidak hadir, jika ada guru yang berhalangan tidak hadir, maka guru piket menggantikannya untuk menciptakan kondisi siswa tetap belajar dan berada di dalam kelas, memproses peserta didik yang terlambat.

Berikut, temuan hasil dokumentasi yang peneliti lakukan mengenai Standar Operasi Prosedur (SOP) tugas piket guru MTs Negeri Meranti :⁹⁵



Berdasarkan paparan dari hasil temuan di atas, kepala sekolah terus berupaya dalam membina kinerja guru, terlihat bentuk pengorganisasian serta tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepala sekolah kepada personelnnya khususnya para guru untuk dalam menciptakan kelancaran proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang harapan sesuai dengan visi misi madrasah.

Kepala madrasah sebagai pimpinan madrasah memiliki kewajiban membina kemampuan para guru dalam membangun karakter guru guna meningkatkan kinerja selalu mengedepankan sifat kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Beliau selalu memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, dan senantiasa berusaha membangun karakter semangat dan mendorong tenaga kependidikan/guru dalam menjalankan

⁹⁵ Dokumentasi MTs Negeri Meranti pada tanggal 13 April 2016 diperoleh dari ruang guru

tugas agar terus mengembangkan potensi akademiknya. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 15 April 2016, beliau memberi keterangan:

“Selaku kepala madrasah saya mengajak semua sumber daya madrasah untuk bekerjasama menuju ke arah yang telah ditentukan, saya selalu memberikan arahan serta motivasi kepada para *stakeholder* madrasah untuk terus dapat meningkatkan kinerja.”

Hasil wawancara pada tanggal 16 April 2016 dari waka Humas bapak Ramli, M.Ag sebagai berikut:

“Kepala sekolah kami dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya selalu mengedepankan kerjasama dengan para bawahannya, hal itu beliau lakukan untuk mencapai tujuan bersama, beliau selalu memberi contoh, dorongan, memupuk rasa kekeluargaan dan senantiasa membangun semangat para bawahannya dan selalu mengembangkan potensi bawahannya.”

Hal senada juga diungkapkan oleh seorang guru Qur'an Hadis Ibu Ummiati Nst, S.Pd.I saat peneliti melakukan wawancara pada tanggal 16 April 2016, beliau mengatakan:

“Kepala sekolah kami dalam merencanakan kegiatan apapun termasuk rencana pembinaan kinerja guru untuk membangun karakter (ciri-ciri khusus) yang dimiliki guru supaya bekerja sesuai kemampuan dan bidang akademiknya juga selalu bekerja sama dan menjalin hubungan yang baik pada semua elemen lembaga sekolah termasuk waka kurikulum, waka kesiswaan, dan waka humas, guru wali kelas, guru piket, guru BK. Jadi beliau dalam memimpin kami mengedepankan kerjasama yang baik dalam menumbuhkan SDM yang baik pula.”

Hasil observasi yang peneliti lakukan pada tanggal 19 Mei 2016 saat di lokasi melihat adanya laporan dari guru piket kepada kepala madrasah pada hari itu bahwa ada seorang siswa yang cabut pada saat jam belajar, kemudian kepala madrasah memberi arahan kepada piket untuk segera diselidiki dan ditindaklanjuti. Kemudian guru piket tersebut segera mengambil tindakan untuk menyelidiki masalah ini, dan disini terlihat adanya kerjasama guru piket dengan waka humas saat mencari keberadaan siswa tersebut.

Berdasarkan paparan data hasil temuan di atas, terlihat bahwa adanya kerja sama antara kepala madrasah dengan semua elemen madrasah dalam menjalankan

tugas dan tanggung jawab dan selalu menjalin hubungan yang baik untuk mencapai tujuan bersama serta memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan.

3. Proses dan Pelaksanaan Pembinaan Kinerja Guru yang Dilakukan Kepala Madrasah di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan

Tahap pelaksanaan adalah melaksanakan rencana-rencana yang telah disusun dalam program pembinaan kinerja guru. peningkatan mutu dalam rangka meningkatkan daya saing lulusan sudah merupakan suatu keharusan. Mutu pendidikan bukan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya, ini merupakan hasil dari suatu proses pendidikan, jika suatu proses pendidikan berjalan baik, efektif dan efisien, maka terbuka peluang yang sangat besar memperoleh hasil pendidikan yang berkualitas.

Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam proses pembinaan kinerja guru mempunyai langkah-langkah dalam mengelola dan mengatur bawahannya (guru) untuk melakukan berbagai tugas sesuai tupoksinya. Setiap guru memiliki kemampuan dan kemauan yang berbeda-beda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan yang berbeda pula dari pemimpinnya agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya.

Pembinaan terhadap guru merupakan salah satu cara yang efektif dan efisien yang dilakukan kepala madrasah untuk mengatur dan mengelola aktivitas bawahannya. Melalui proses pembinaan ini diharapkan bisa menumbuhkan kesadaran karakter kinerja guru untuk terus berupaya mengembangkan potensinya. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala madrasah, dalam membina kinerja guru kepala madrasah melaksanakan berbagai program yaitu:

Pertama, pembinaan dan pengarahan terhadap guru melalui rapat. Melalui proses ini diharapkan bisa menumbuhkan kesadaran karakter kinerja guru untuk terus berupaya mengembangkan potensinya. Hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 3 Mei 2016 yaitu:

“Upaya pembinaan kinerja guru di MTs Negeri Meranti yang pertama ialah dengan memberikan motivasi dan pengarahan. Kegiatan rapat bulanan dimanfaatkan sebagai media untuk memberikan motivasi dan pengarahan kepada guru baik motivasi yang berkenaan dengan tugas dan tanggung jawab

sebagai guru, dimotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, serta pengarahan-pengarahan yang berhubungan dengan permasalahan yang dihadapi sekolah, guru dan siswa. Sebagai kepala madrasah demi kemajuan madrasah saya selalu memberi pembinaan kepada guru termasuk sikap, disiplin, terbuka, kreatif, kerjasama dalam mengembangkan kemajuan lembaga ini khususnya dalam mengembangkan kemampuan potensi pedagogik, sosial, profesional dan kepribadiannya.”

Hal ini didukung oleh wawancara pada tanggal 3 Mei 2016 dari seorang guru sekaligus waka Humas yaitu Bapak Ramli, S.Ag, M.Pd, beliau memberi keterangan:

“Dalam rangka pembinaan kinerja kami, banyak hal yang dilakukan oleh kepala madrasah salah satu yang sering dilakukan yaitu mengadakan rapat rutin bulanan, dilaksanakan satu bulan sekali. Semua guru harus wajib mengutarakan kritik dan saran atau kendala-kendala yang dialami guru dalam menjalankan tugas supaya dicari solusinya, terkadang apabila ada waktu beliau menyempatkan berbincang-bincang pada guru seputar permasalahan pendidikan.”

Wawancara lebih lanjut dengan kepala madrasah pada tanggal 3 Mei 2016, yaitu:

“Dalam upaya pembinaan kinerja guru, selain mengadakan rapat rutin bulanan, ada juga rapat tahunan yang pelaksanaannya satu tahun sekali. Rapat tersebut membahas kegiatan awal tahun pelajaran yaitu merencanakan kebutuhan guru setiap mata pelajaran, pembagian tugas mengajar, menyusun program pengajaran, dan menyusun kelengkapan pengajaran.”

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, selama penelitian ada 2 kali rapat guru dengan kepala madrasah yang diadakan di MTs Negeri Meranti yaitu pada bulan April dan Mei mengenai evaluasi tugas dan tanggung jawab guru. Dalam rapat tersebut diisi dengan melakukan pengontrolan dan mengevaluasi kinerja. Selain itu mengadakan rapat tahunan dengan memberikan pengarahan tentang program-program setahun mendatang sampai pada pengembangan *skill* dan *soft skill* guru. secara umum tujuan rapat tersebut ialah memberi bantuan dan pembinaan kinerja guru dalam mengembangkan potensinya.

Pelaksanaan rencana dan program kerja yang dilakukan oleh kepala madrasah selanjutnya yaitu: *Kedua*, upaya memberikan wawasan dan semangat para guru dalam bekerja melalui pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 3 Mei 2016, beliau menjelaskan:

“Kami semua sepakat untuk memajukan madrasah ini, dengan berbagai program-program kerja, khususnya program dalam pembinaan kinerja guru. Kami terus berupaya mengadakan pendidikan dan pelatihan. Melalui pendidikan saya selaku kepala madrasah terus memotivasi dan sangat mendukung guru untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi yaitu S2 dengan beasiswa dari kementerian agama. Program pelatihan dalam upaya membina kinerja guru yaitu melalui *workshop* atau seminar dengan menghadirkan nara sumber, agar para guru yang kurang aktif dalam pengajaran dalam lebih semangat lagi dalam mengajar.”

Wawancara lebih lanjut pada tanggal 9 Mei 2016 dengan seorang guru bahasa Inggris yaitu Ibu Zulfa Sujjah, S.Pd.I, memberi keterangan yaitu:

“Kepala madrasah memberi kesempatan kepada semua guru dalam membina kinerja untuk mengikuti berbagai pelatihan, seminar atau *workshop* yang diadakan oleh madrasah ini. Workshop tentang PTK, tentang Metode Pengajaran, tentang media pembelajaran, tentang model pembelajaran PAIKEM. Dengan menghadirkan nara sumber ke madrasah yaitu Bapak Drs. Lasem Sinaga, M.Si.”

Pada kesempatan yang sama tanggal 9 Mei 2016 hal senada juga dikatakan oleh seorang guru IPS yaitu Bapak Ahmad Budiharto, S.Pd.I beliau mengatakan:

“Banyak sekali program yang telah dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam membina kinerja guru dan saya sangat merasakan itu. Salah satu programnya yaitu mengadakan pelatihan melalui *workshop* tentang media pembelajaran, dalam pelatihan tersebut semua guru ikut terlibat aktif memperagakan contoh media pembelajaran yang dibimbing oleh nara sumber yang dihadirkan ke madrasah. Dari workshop tersebut kita jadi banyak lebih mengetahui dan sebagai referensi kita untuk diterapkan kepada siswa dalam proses pembelajaran. Saya selaku guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan saya, saya merasa masih perlu pembinaan secara mendalam untuk menguasai materi dan metode pembelajaran, dengan adanya workshop ini saya merasa terbantu”.

Wawancara pada kesempatan yang sama tanggal 9 Mei 2016 dengan seorang guru sekaligus WKM Humas yaitu Bapak Ramli, M.Ag, beliau memberi keterangan:

“Selain berbagai bentuk pelatihan dan *workshop* yang diadakan, dalam upaya membina kinerja guru, kepala madrasah memberikan motivasi kepada para guru untuk melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi misalnya S2, dan memberikan dukungan bagi guru yang masih dalam proses menyelesaikan pendidikan sarjananya. Program ini biasa dilakukan dengan memberikan beasiswa melalui kementerian agama pada guru yang berprestasi yang lulus seleksi ujian untuk mendapatkan beasiswa S2, kemudian bagi guru

yang termotivasi untuk sekolah kembali, bisa melanjutkan studinya dengan biaya pribadi.”

Wawancara lebih lanjut pada tanggal 10 Mei 2016 dengan seorang guru matematika yaitu Ibu Hafizah Mulyani, S.Pd, beliau mengutarakan:

“Dalam rangka membina kinerja guru, kepala madrasah memberi kesempatan kepada semua guru untuk mengikuti pelatihan, salah satunya adalah saya yang pernah diamanahkan untuk mengikuti bimbingan teknis kurikulum 2013 di balai diklat keagamaan medan. Dengan mengikuti pelatihan ini kami bersama guru dari madrasah lain dibimbing dalam menyusun perangkat pembelajaran kurikulum 2013 yaitu menyusun Prota, Prosem, Silabus, RPP, membuat soal-soal dan penilaian, membuat media pembelajaran.”

Hasil dari studi dokumentasi yang peneliti lakukan, bahwa kepala madrasah sangat cekatan sekali dalam mengadakan berbagai program karena cukup banyak saya melihat dari dokumentasi mengenai pelaksanaan berbagai bentuk pelatihan, *workshop* guru tentang PTK, *workshop* tentang media dan model pembelajaran, dan pembinaan tugas guru. Semua program tersebut dirancang oleh kepala madrasah bekerja sama dengan stakeholder dalam rangka pembinaan kinerja guru, agar guru memiliki kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan paparan dari berbagai temuan diatas, bahwa pelaksanaan pelatihan berjalan sesuai dengan yang direncanakan, dengan antusias para guru dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan tersebut. Pelaksanaan program pembinaan di atas dilaksanakan agar kemampuan dan pengetahuan guru tentang kompetensinya dan pengetahuan lain tentang pendidikan dapat bertambah dan lebih luas sesuai dengan bidang keilmuannya.

Ketiga, pelaksanaan rencana kepala madrasah dalam membangun karakter kinerja guru yang kreatif, dengan memfasilitasi sarana dan prasarana yang menunjang proses belajar mengajar. Kreatif merupakan suatu kemampuan untuk menyelesaikan masalah yang memberi kesempatan individu untuk menciptakan ide-ide khususnya dalam pembelajaran. Seperti pernyataan kepala madrasah saat saya melakukan wawancara pada tanggal 3 Mei 2016:

“Di madrasah ini semua guru dituntut untuk kreatif, terutama dalam menyampikan KBM, kreatif dalam mengembangkan materi pelajaran, kreatif dalam memilih dan menggunakan metode serta media pembelajaran, karena guru yang kreatif akan menghasilkan siswa yang kreatif juga. Sebagai kepala

madrasah saya selalu berupaya untuk menumbuhkan kreatifitas guru dengan menyediakan fasilitas sarana dan prasarana pembelajaran, seperti layar LCD, proyektor, dan fasilitas belajar lainnya, telah tersedianya jaringan wifi yang bisa dimanfaatkan oleh para guru untuk menambah wawasan serta kreatifitas”

Wawancara lebih lanjut pada tanggal 10 Mei 2016 dengan seorang guru Akidah Akhlak Bapak Drs. Jumari, S.Pd.I. beliau mengatakan:

“Untuk menghindari bahwa guru di MTs Negeri Meranti ini dalam KBM dicap sebagai guru monoton. Kami selalu berusaha untuk meningkatkan kreatifitas dalam penyampaian KBM kepada siswa-siswa supaya kualitas dan kuantitas SDM mampu berkembang secara baik. Saya sering menggunakan media pembelajaran berupa *slide* dengan proyektor dalam pembelajaran fiqih, agar siswa lebih mengerti dan dapat terdapatnya tujuan pembelajaran. Selain itu kepala madrasah selalu mengontrol kami (guru) dalam KBM. Inilah salah satu upaya beliau untuk membangun guru di madrasah ini lebih kreatif dan inovatif dalam segala bidang terutama dalam penyampaian KBM.”

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, ditemukan bahwa langkah lain yang dilakukan oleh pimpinan madrasah untuk membina kinerja guru yang kreatif melalui penyediaan sarana dan fasilitas pembelajaran yaitu pemanfaatan teknologi informasi yang sedang berkembang sekarang ini dan mendorong guru untuk menguasainya dengan memberikan kebebasan bagi mereka dalam menggunakan laboratorium komputer yang ada di madrasah untuk menunjang segala tugas dan tanggungjawabnya, terlihat juga adanya komputer di ruang guru dimanfaatkan oleh guru untuk belajar. Selain itu, saya melihat guru Akidah Akhlak pada proses KBM di kelas VIII A menggunakan media pembelajaran berupa teknologi, terlihat para siswa serius dan aktif mengikuti pembelajaran tersebut. Akan tetapi peneliti melihat ada seorang guru mengajar dengan monoton, hanya menggunakan metode ceramah sehingga kondisi kelas siswa bising. Terlihat juga beberapa hasil prakarya siswa baik berupa kerajinan tangan maupun seni, hal tersebut tidak lepas dari peran seorang guru kreatif yang menghasilkan berbagai kreatifitas siswa.

Wawancara dengan kepala madrasah pada kesempatan yang sama tanggal 3 Mei 2016, beliau mengutarakan:

“Dalam rangka membangun karakter guru yang kreatif dalam pembelajaran siswa adalah menyelenggarakan program-program yang inovatif dan menyenangkan sehingga peserta didik tidak jenuh dan penuh semangat. Program tersebut meliputi ekstrakurikuler, intrakurikuler, seni dan masih

banyak lagi. Alhasil para siswa sangat antusias dengan adanya program-program tersebut. Dengan cara kami berbagi tugas dan saling bekerjasama bahu membahu tanpa pamrih sehingga kami merasa tidak terbebani oleh satu atau dua guru saja tetapi seluruh warga.”

Hal senada hasil wawancara pada tanggal 11 Mei 2016 juga dikatakan oleh seorang guru sekaligus merangkap sebagai Pembina ekstrakurikuler yaitu Bapak Adong Rahmat Nst, S.Pd, mengatakan bahwa:

“Saya sudah menerapkan program yang sudah disepakati bersama seperti ekstrakurikuler. Alhasil para siswa sangat antusias dengan adanya program semacam itu mereka semangat dan tak lupa belajarnya juga harus seimbang antara akademik dan non akademik. Pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler ini sudah terjadwal sehingga tidak mengganggu pelajaran. Saya sudah merasakan sendiri bahwa mereka juga butuh refreshing untuk menunjang aktivitas akademisnya”.

Paparan dari berbagai temuan di atas menggambarkan bahwa kepala madrasah selaku pemimpin dalam membina kinerja guru untuk membangun karakter kinerja guru yang kreatif memberikan arahan yang jelas kepada bawahannya (guru) untuk bagaimana dan kemana arah dalam menjalankan tugasnya dengan memfasilitasi para guru dalam proses KBM. Dengan memanfaatkan fasilitas pembelajaran yang tersedia, guru mampu melaksanakan pembelajaran yang inovatif dan kreatif, dan guru dapat mengakses materi pengetahuan yang dibutuhkan sehingga guru tidak terbatas pada pengetahuan yang dimiliki dan hanya bidang studi tertentu yang dikuasai tetapi seyogianya guru harus mampu menguasai lebih dari bidang studi yang ditekuninya untuk meningkatkan kinerja ke arah yang lebih baik.

Pelaksanaan rencana dan program kepala madrasah dalam membina kinerja guru di MTs Negeri Meranti yang *keempat* yaitu melalui organisasi guru dengan mengadakan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Musyawarah Guru Mata Pelajaran merupakan salah satu sasaran komunikasi antara guru satu dengan yang lain. MGMP ini mempunyai tujuan untuk melatih dan mengembangkan kreatifitas guru, mencari solusi berbagai masalah di lapangan yang dihadapi oleh guru terkait dengan proses kegiatan belajar mengajar. Kegiatan semacam ini akan sangat efektif dan efisien apabila difungsikan secara baik, dengan berbagai agenda yang

jelas berkenaan dengan tugas dan tanggung jawab guru, misalnya penyusunan dan pembuatan perangkat pembelajaran seperti silabus, RPP, dan analisis evaluasi.

Di samping itu MGMP berfungsi untuk sedekar *refreshing* setelah mereka bertemu secara langsung dengan kawan-kawan guru yang lain, juga berguna mengevaluasi kemampuan diri masing-masing, sehingga dengan belajar bersama-sama melalui kegiatan MGMP tersebut, dapat meningkatkan kemampuannya sebagai tenaga profesional pendidikan terkait dengan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, sebagaimana hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 3 Mei 2016 sebagai berikut:

“MGMP merupakan salah satu wadah komunikasi antara guru-guru yang mempunyai tujuan untuk mengembangkan kreatifitas guru, mengatasi berbagai masalah di lapangan yang dihadapi oleh guru terkait dengan proses kegiatan belajar mengajar. Beberapa manfaat yang didapat dari kegiatan MGMP tersebut antara lain: para guru dapat bertukar pengalaman terkait dengan tugas dan tanggung jawabnya, (tentang menyusun atau pembuatan perangkat pembelajaran) seperti silabus, RPP, Program semester, program tahunan serta anaisis hasil evaluasi, dan lain sebagainya. Hal ini sangat penting bagi guru selaku pelaksana pembelajaran, di samping itu harus menguasai materi pembelajaran, mereka juga dituntut untuk memiliki kelengkapan perangkat pembelajaran, sehingga guru dalam menyampaikan materi pelajaran diharapkan tidak menyimpang dari tema atau kompetensi dasar yang telah tersusun dalam perangkat pembelajaran tersebut, sehingga tujuan pembelajaran diharapkan dapat tercapai dengan optimal”.

Didukung hasil wawancara pada tanggal 9 Mei 2016 dengan guru sekaligus merangkap sebagai WKM Kurikulum yaitu Ibu Maryam, S.Pd, beliau mengutarakan:

“Untuk menambah wawasan pengetahuan keilmuan yang berhubungan dengan tugas guru, kepala madrasah membentuk wadah komunikasi antara guru-guru yang berupa MGMP. Melalui forum ini manfaatnya banyak sekali, antara lain berfungsi sebagai pembinaan bagi guru-guru, penyampaian informasi aktual yang terkait dengan kegiatan proses belajar mengajar, dan hal-hal yang berkenaan dengan penyusunan perangkat pembelajaran (Silabus, RPP, Prota, Promes, dan lain sebagainya). Intinya apabila MGMP ini difungsikan secara maksimal, akan sangat membantu tugas-tugas guru dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar”.

Didukung hasil wawancara pada kesempatan yang sama dengan seorang guru yaitu Fitri Rahayu, S.Pd.I, beliau mengatakan :

“Pelatihan yang dibutuhkan guru dalam proses pembinaan kinerja guru adalah pelatihan yang disesuaikan dengan mapel, selain itu MGMP yang dilaksanakan di madrasah ini ada dua macam yaitu pelatihan internal dan pelatihan eksternal. MGMP internal adalah musyawarah guru mapel yang mengajar di madrasah ini, musyawarah ini dilaksanakan 1 minggu sekali. MGMP eksternal adalah musyawarah guru yang dilakukan antar madrasah sekabupaten asahan setiap sebulan sekali”.

Berdasarkan hasil dokumentasi yang peneliti lakukan melalui media sosial, menemukan pelaksanaan MGMP di MTs Negeri Meranti pada tanggal 19 November 2015 oleh nara sumber Bapak Drs. Lasem Sinaga, M.Si, mengupas materi tentang kombinasi metode pembelajaran, terlihat semangatnya para bapak/ibu guru ketika mempraktekkan kombinasi model pembelajaran.

Berdasarkan paparan hasil temuan di atas, program yang telah dirancang kepala madrasah dalam membina kinerja para guru di MTs Negeri Meranti melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) telah terlaksana yang dijadikan sebagai wadah untuk membina kinerja guru. Dengan adanya program ini diharapkan dapat meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.

Kelima, upaya kepala madrasah dalam memotivasi para guru untuk meningkatkan kinerjanya melalui *reward* dan *punishment*, sesuai hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 3 Mei 2016, sebagai berikut:

“Selain bentuk pelatihan yang diadakan dalam membina kinerja guru, tak lupa yang lebih penting adalah memberi semangat dan motivasi para guru agar kinerja semakin baik dan tidak kendor melalui *reward* apabila memiliki prestasi dan kinerja yang baik dalam hal mengajar dan *punishment* bagi guru yang kurang aktif dalam pengajaran, *reward* yang diberikan berupa kenaikan gaji, hadiah, pengalihan jabatan bagi guru yang memiliki prestasi di madrasah bisa dialihkan jabatannya dari guru biasa menjadi wali kelas atau jabatan fungsional”.

Di dukung hasil wawancara pada tanggal 10 Mei 2016 dengan seorang guru Fiqih yaitu Bapak Abd. Kadir Sinaga, S.Pd.I, memberi keterangan:

“Kepala madrasah selalu memberikan motivasi kepada guru-guru di madrasah ini, agar mereka lebih semangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, salah satu bentuk motivasi tersebut adalah penghargaan. Contohnya saya, pada acara perayaan hari guru 25 November 2015 kemarin, saya mendapat penghargaan dari kepala madrasah sebagai guru yang banyak

menggunakan model pembelajaran. Selain saya yang diberi penghargaan, bapak Effend Zein juga mendapat penghargaan sebagai guru yang banyak berjasa. Hal ini membuat para guru, khususnya saya untuk lebih semangat lagi dalam mengembangkan kinerja”.

Pada kesempatan yang sama tanggal 10 Mei 2016, wawancara dengan seorang guru Akidah Akhlak yaitu Ibu Nur Asiah, S.Pd MTs, beliau mengatakan:

“Kesejahteraan guru merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kualitas kinerja guru. dengan itu kepala madrasah memberikan penghargaan kesejahteraan guru dengan menaikkan gaji yang layak untuk kehidupannya, awalnya honor pada guru yang nonPNS sebesar Rp. 16.500,-/jam kemudian dinaikkan menjadi Rp. 25.000,-/jam. Untuk guru yang PNS honor yang diberikan dari madrasah sebesar Rp. 24.000,-/jam, dan mereka mendapat tambahan uang lagi dari jabatan sebagai wali kelas.”

Salah satu aspek yang tidak kalah pentingnya dalam pembinaan kinerja tenaga pendidik (guru) adalah kedisiplinan. Kedisiplinan bagi para guru merupakan bagian yang tak terpisah dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Dengan demikian kedisiplinan seorang guru menjadi tuntutan yang sangat penting untuk dimiliki dalam upaya menunjang dan meningkatkan kinerja dan disisi lain akan memberikan teladan bagi siswa bahwa disiplin sangat penting bagi siapapun apabila ingin sukses. Dalam hal meningkatkan kedisiplinan berkerja para guru, kepala madrasah selalu memberikan motivasi melalui keteladanan dan menerapkan budaya malu. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 3 Mei 2016, beliau mengutarakan:

“Dalam menumbuhkan kedisiplinan bekerja para guru, saya selalu berusaha datang tepat waktu, kemudian saya memantau kondisi kebersihan dan keamanan lingkungan madrasah. Sebagai pemimpin saya menerapkan budaya malu kepada semua tenaga kependidikan khususnya guru, termasuk malu jika terlambat, malu jika tidak rapi dalam berpakaian, malu kalau semangat kerjanya turun termasuk guru yang sama sekali tidak berprestasi. Budaya malu sangat penting ditanamkan pada diri pribadi guru karena akan mempengaruhi produktivitas disiplin kerja”.

Pada kesempatan yang sama kepala madrasah member keterangan lebih lanjut, yaitu:

“Disini saya sebagai kepala madrasah sangat menekankan budaya malu terhadap bawahan saya diantaranya: malu jika bekerja tidak sesuai dengan target (tupoksi), malu jika terlambat, malu jika sering ijin meninggalkan

sekolah, dan malu kalau tidak berprestasi karena hal ini sangat mempengaruhi keefektifan guru dalam bekerja. Selain itu budaya penerapan partisipasi guru untuk menyambut siswa yang baru datang di depan pintu masuk sekolah, berdo'a bersama, berjama'ah sholat zuhur. Budaya malu ini manfaatnya tidak pada diri pribadi guru tersebut akan tetapi juga bisa berdampak positif pada siswa. Guru merupakan suri tauladan bagi siswa, segala tindak tanduknya ditiru oleh siswa. Dengan budaya malu ini saya berharap guru lebih disiplin dalam menjalankan tugas.

Pernyataan dari kepala madrasah di atas didukung saat peneliti melakukan wawancara pada tanggal 10 Mei dengan seorang guru yaitu Bapak Ahmad Budiharto, S.Pd.I, memaparkan:

“Ibu itu sebagai kepala madrasah sangat disiplin, terlebih kepada guru di sini karena perkembangan madrasah ini termasuk output yang dihasilkan guru merupakan ujung tombak keberhasilan siswa. Terlebih sangat disiplin dalam mengecek absensi kami, dengan begitu muncul perasaan dari kami apabila sering absen atau permissi ya... malu. Oleh karena, budaya malu itu juga sangat penting bagi kami sebagai guru untuk meningkatkan kedisiplinan kami dalam bekerja sebagai guru”.

Motivasi yang diberikan kepala madrasah kepada tenaga pendidik (guru) melalui keteladanan dengan menerapkan budaya malu, telah tertuang dalam 5 nilai budaya kerja kementrian agama yang terpajang di dalam ruang guru, yaitu :⁹⁶

1. Integritas
2. Profesionalitas
3. Inovasi
4. Tanggung jawab
5. Keteladanan.

Dalam membina kinerja para guru, kepala madrasah MTs Negeri Meranti ketika bertindak selalu melihat keadaan dan kemampuan para bawahannya, kepala madrasah juga berusaha melakukan pendekatan secara pribadi/personel kepada guru supaya mempermudah dalam mempengaruhi kepemimpinannya kepada bawahannya. Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 10 Mei 2016 dengan seorang guru yaitu Ibu Nurasih, S.Pd, beliau menjelaskan:

⁹⁶ Dokumentasi MTs Negeri Meranti pada tanggal 13 April 2016 diperoleh dari ruang guru

“Upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam memberikan motivasi kepada para guru dengan melakukan *sharring* atau bertukar pikiran antar kepala madrasah dengan guru atau antar sesama guru tentang hal yang belum diketahui dan dimengerti dengan guru yang lebih berpengalaman di bidangnya.”

Pelaksanaan pembinaan yang dilakukan kepala madrasah yang *keenam* yaitu melakukan supervisi. Supervisi tersebut diorientasikan kepada guru untuk meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, khususnya dalam mengelola proses belajar mengajar. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 30 April 2016 selesai mensupervisi, beliau menjelaskan :

“Saya terus berusaha dalam membina kinerja para anggota saya agar mereka dapat menjalankan tugasnya dengan baik untuk mencapai tujuan. Ini hari pertama saya melakukan supervisi guru mata pelajaran dengan kunjungan kelas pada semester genap ini. Hari ini saya mensupervisi dua orang guru yaitu Ibu Kholidah, S.Ag dan Ibu Siti Aminah, S.Pd.I. Ketika saya mensupervisi mereka, alhamdulillah mereka melakukan pembelajaran dengan baik, menggunakan metode dan media pembelajaran yang sesuai dengan materi pelajaran hari ini, saya tidak lupa memberi masukan secara tertulis kepada guru-guru yang saya supervisi, saya berharap dengan adanya supervisi kinerja guru lebih membaik lagi”.

Didukung hasil wawancara pada tanggal 30 April 2016 dengan seorang guru yang disupervisi yaitu Ibu Kholidah, S.Ag, Beliau memberi keterangan:

“Kepala madrasah kami, selalu berupaya untuk membina kinerja para guru, dengan melakukan supervisi kunjungan kelas. Kepala madrasah menyusun jadwal supervisi sebagai bentuk pemberitahuan kepada para guru yang akan disupervisi. Kepala madrasah memegang format penilaian supervisi dan duduk seperti siswa, beliau melakukan penilaian hingga akhir selesai pelajaran saya. Supervisi ini dilakukan dengan maksud agar para guru khususnya saya dapat memperbaiki kinerja khususnya dalam melaksanakan proses pembelajaran di kelas”.

Berdasarkan hasil dokumentasi dan observasi yang peneliti lakukan, saya menemui jadwal supervisi yang telah dibuat oleh kepala madrasah pada semester genap ini. Saya diberi izin masuk ke dalam kelas saat kepala madrasah melakukan supervisi, terlihat kepala madrasah sedang melakukan pengamatan dan penilaian apa yang dilakukan guru dan siswa pada saat pembelajaran, terlihat juga guru melakukan pengajaran dengan menggunakan metode dan media pembelajaran, serta semangat

siswa mengikuti pembelajaran tersebut. Berikut hasil dokumentasi pada saat peneliti melakukan observasi mengenai jadwal supervisi dan hasil supervisi :⁹⁷

JADWAL SUPERVISI GURU MATA PELAJARAN SEM. GENAP MTs NEGERI MERANTI TP. 2015 / 2016						
NO	HARI / TANGGAL	MATA PELAJARAN	KELAS	JAM KE	GURU	KET
3	Rabu / 27 April 2016	1. Matematika	VIII B	3,4	Kholidah, S.Ag	
		2. TIK	VIII D	5,6	Siti Aminah, S.Pd.I	
4	Kamis / 28 April 2016	1. B. Inggris	VII C	3,4	Hafsa Panjaitan, S.Pd.I	
		2. Seni Budaya	VIII C	5,6	Yusmalinda, S.Pd	
5	Jumat / 29 April 2016	1. B. Indonesia	VII D	1,2	Mariyana, S.Pd	
		2. Qur'an Hadits	VIII B	4, 5, 6	Ummiati Nasution, S.Pd. I	
6	Sabtu / 30 April 2016	1. Fiqih	VIII A	1,2	Ahmad Nawi, S. Ag	
		2. B. Inggris	VIII D	5,6	Zulfa Sujja, S.Pd.I	

Mengesahkan,
Kepala,



Dra. Hj. ETIKA AYUMI, M.Si
NIP. 19700804 199703 2 005

Rawang Lama, April 2016
Wakamad Kurikulum



SITI MARYAM, S.Pd
NIP. 19751031 200312 2 003

⁹⁷ Dokumentasi MTs Negeri Meranti pada tanggal 13 April 2016 diperoleh dari ruang guru

KEMENTERIAN AGAMA
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI MERANTI
JALAN TRUSMI RAWANG LAMAR, K.P. 31204 KUBU LINGGAM, KABUPATEN ASAHAN
KABUPATEN ASAHAN

SUPERVISI KUNJUNGAN KELAS

1. Nama Guru: KHOJIDAH S.A. 4. Hari / Tanggal: Rabu, 27 April 2016
2. Mata Pelajaran: MATEMATIKA 5. Jam Pelajaran: 3 SA
3. Kelas / Semester: VIII-B
Standar Kompetensi: KD. 5.3 Menalar, mengkonstruksi, dan merefleksikan konsep-konsep matematika

Peringkat:
Berilah skor pada butir-butir pelaksanaan pembelajaran dengan cara mengisi angka pada kolom skor (1,2,3,4,5) sesuai dengan kriteria sebagai berikut:
1 = sangat tidak baik
2 = tidak baik
3 = kurang baik
4 = baik
5 = sangat baik

NO	INDIKATOR/ASPEK YANG DIAMATI	SKOR
I	PERSIAPAN	1 2 3 4 5
1.	Program Tahunan	1 2 3 4 5
2.	Program Semester	1 2 3 4 5
3.	Silabus	1 2 3 4 5
4.	Rencana Pelajaran	1 2 3 4 5
5.	Buku Nihil menurut nilai ulangan dan tugas yang telah dilaksanakan	1 2 3 4 5
II	PRAPEMBELAJARAN	1 2 3 4 5
1.	Mempersiapkan siswa untuk belajar	1 2 3 4 5
2.	Melakukan kegiatan apersepsi	1 2 3 4 5
III	KEGIATAN INTI PEMBELAJARAN	1 2 3 4 5
4.	Penguasaan Materi Pembelajaran	1 2 3 4 5
3.	Menunjukkan penguasaan materi pembelajaran	1 2 3 4 5
4.	Mengaitkan materi dengan pengetahuan lain yang relevan	1 2 3 4 5
5.	Menyampaikan materi dengan jelas dan sesuai dengan hierarki belajar dan karakteristik siswa	1 2 3 4 5
6.	Mengaitkan materi dengan realitas kehidupan	1 2 3 4 5

NO	INDIKATOR/ASPEK YANG DIAMATI	SKOR
6.	Pemilihan strategi pembelajaran	1 2 3 4 5
7.	Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kompetensi (tujuan) yang akan dicapai dan karakteristik siswa	1 2 3 4 5
8.	Melaksanakan pembelajaran secara runtut	1 2 3 4 5
9.	Mengaitkan kelas	1 2 3 4 5
10.	Melaksanakan pembelajaran yang berorientasi komunikasi	1 2 3 4 5
11.	Melaksanakan pembelajaran yang memungkinkan terbukanya kebiasaan positif	1 2 3 4 5
12.	Melaksanakan pembelajaran yang sesuai dengan alokasi waktu yang ditentukan	1 2 3 4 5
C.	Pemanfaatan sumber belajar / media pembelajaran	1 2 3 4 5
13.	Menggunakan media secara efektif dan efisien	1 2 3 4 5
14.	Mengaitkan pesan yang menarik	1 2 3 4 5
15.	Melibatkan siswa dalam pemanfaatan media	1 2 3 4 5
D.	Pembelajaran yang memicu dan memelihara ketertarikan siswa	1 2 3 4 5
16.	Menumbuhkan partisipasi aktif siswa dalam pembelajaran	1 2 3 4 5
17.	Menunjukkan sikap terbuka terhadap respon siswa	1 2 3 4 5
18.	Menumbuhkan kecerahan dan antusiasme siswa dalam belajar	1 2 3 4 5
E.	Penilaian proses dan hasil belajar	1 2 3 4 5
19.	Menaati kemajuan belajar selama proses	1 2 3 4 5
20.	Melakukan penilaian akhir sesuai dengan kompetensi (tujuan)	1 2 3 4 5
F.	Penggunaan Bahasa	1 2 3 4 5
21.	Menggunakan bahasa lisan dan tulis secara jelas, baik dan benar	1 2 3 4 5
22.	Menyampaikan pesan dengan gaya yang sesuai	1 2 3 4 5
IV	PENUTUP	1 2 3 4 5
23.	Melakukan refleksi atau membuat rangkuman dengan melibatkan siswa	1 2 3 4 5
24.	Melaksanakan tindak lanjut dengan memberikan arahan, nilai kegiatan, atau tugas sebagai bagian remedi / pengayaan	1 2 3 4 5
TOTAL SKOR		

Rawang Lama, 27 April 2016.
Guru Mata Pelajaran
Khojidah S.A.
NIP. 137103091997032001

Grafik: ELISA AYUMI, M.Si
NIP. 197008041997032005

Berdasarkan paparan hasil temuan wawancara, observasi dan dokumentasi di atas, kepala madrasah telah melakukan membina kinerja para guru dengan melaksanakan supervisi guru mata pelajaran yang telah terjadwal. Pelaksanaan supervisi guru dilakukan secara bergantian, satu hari ada dua orang guru yang disupervisi. Supervisi tersebut dilakukan dengan memberikan bimbingan langsung kepada guru untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan, serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi guru dalam proses belajar mengajar.

4. Pengawasan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan

Pengawasan sebagai suatu proses pengamatan terhadap pelaksanaan seluruh kegiatan lembaga/organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan dimaksudkan agar penyimpangan dalam berbagai hal yang

terkait dengan memaksimalkan kinerja seluruh tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan madrasah dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai secara maksimal.

Dalam rangka memaksimalkan pelaksanaan manajemen kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru, wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 4 Mei 2016 menjelaskan :

“Untuk memaksimalkan pencapaian tujuan pelaksanaan manajemen pembinaan kinerja guru, saya selalu melakukan pengawasan rutin, baik kepada guru maupun kepada staf tata usaha yang bertujuan untuk mengantisipasi kemungkinan adanya kelalaian mereka dalam mengemban tugas, dan terhadap kinerja guru dengan melihat sejauh mana tingkat kedisiplinan mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka. Hal ini dilakukan guna menghindari penyelewengan kinerja mereka di madrasah”.

Dari hasil wawancara di atas bahwa kepala madrasah terus mengusahakan agar bawahannya melakukan tugas dan kewajibannya dan diarahkan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan terutama dalam hal kedisiplinan, harus bisa mentaati setiap peraturan dan tata tertib yang berlaku di madrasah ini. Dalam kaitannya dengan pembinaan kinerja guru, lebih lanjut wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 4 Mei 2016 mengenai bentuk pengawasan yang dilakukan, beliau menjelaskan:

“Sejak menjabat sebagai kepala MTs Negeri Meranti Kab. Asahan, saya terus berupaya untuk membina kinerja guru dalam mengajar agar kepercayaan masyarakat terhadap pendidikan Islam di madrasah ini terus terjaga. Ada beberapa aspek penting dalam hal kinerja guru yang terus saya pantau, antara lain: tingkat kedisiplinan guru dalam mematuhi peraturan yang ditetapkan pimpinan madrasah, guru harus memiliki kemampuan merencanakan pengajaran, menyusun dan melaksanakan pengajaran serta mengevaluasi hasil belajar. Dan saya juga sering memantau keadaan madrasah terutama keamanan dan kebersihan madrasah, mengontrol guru dalam KBM”.

Guna memperjelas data yang telah diperoleh, lebih lanjut peneliti mewawancarai salah seorang guru yaitu Bapak Drs. Jumari, S.Pd.I pada saat selesai mengajar, beliau menuturkan:

“Pimpinan madrasah sangat memperhatikan pembinaan kinerja para guru yang ada di Madrasah ini, karena kualitas kinerja guru akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kepala madrasah senantiasa menekankan kepada bawahannya untuk terus meningkatkan kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Bagi guru yang ada di madrasah ini dengan sengaja mengabaikan tugasnya, maka kepala madrasah tidak segan untuk menindaknya dengan teguran, baik lisan maupun tulisan.”

Kepala madrasah memiliki wewenang untuk terus memantau sejauh mana tingkat kedisiplinan guru sangat diperhatikan dalam membina kinerja mereka. Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah pada kesempatan yang sama tanggal 4 Mei 2016 mengenai strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam membina kinerja guru, beliau menjelaskan:

“Pada madrasah ini kami menerapkan budaya malu kepada seluruh guru, misalnya malu ketika datang terlambat, sehingga guru harus mentaati peraturan yang ditetapkan terkait dengan sikap mendisiplinkan diri agar dapat menjadi teladan yang baik bagi siswa. Perilaku disiplin erat kaitannya dengan kinerja guru, karena hanya dengan kedisiplinan yang tinggilah pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang ada”.

Berdasarkan wawancara pada tanggal 16 Mei peneliti dengan seorang guru yang piket pada hari itu, yaitu Bapak Baharuddin, S.Pd.I, mengatakan:

“Kepala madrasah sering melakukan tinjauan ke sekeliling madrasah untuk melihat kebersihan dan keamanan madrasah ini, memantau situasi ruang belajar siswa apakah ada guru di dalam atau tidak. Dan beliau rutin memantau kegiatan apel pagi yang dilaksanakan oleh guru piket”.

Di dukung hasil wawancara pada kesempatan yang sama tanggal 16 Mei 2016 dengan seorang guru yaitu Ibu Hafsah Panjaitan, S.Pd mengenai strategi pengawasan yang dilakukan kepala madrasah, beliau menjelaskan:

“Sering kali setelah bel masuk Ibu kepala madrasah menyempatkan diri masuk ke ruang guru jika masih ada guru yang mengobrol di ruangan guru, beliau mendatangi guru tersebut untuk segera masuk ke kelasnya masing-masing untuk persiapan mengajar. Beliau juga sering mengontrol persiapan guru sebelum masuk kelas, terkadang juga menyempatkan diri mengecek absen apabila ada guru yang absen tanpa keterangan apapun di tegur dan diingatkan secara halus dan sopan”.

Hasil observasi peneliti saat dilapangan melihat kepala madrasah sedang keliling sekolah untuk melihat kondisi tiap kelas apakah ada gurunya yang mengajar atau tidak atau tidak dan memantau kerja guru dari luar ruang belajar, jika beliau menjumpai kelas yang tidak tertib karena tidak ada guru yang mengajar, kepala madrasah langsung mengambil tindakan berkoordinasi dengan guru piket untuk mengisi kekosongan kelas.

Berdasarkan paparan hasil temuan di atas, bahwa kepala madrasah rutin mengontrol kebersihan dan keamanan madrasah serta mengontrol kinerja dan kedisiplinan guru, baik guru PNS maupun nonPNS, baik guru sertifikasi maupun non sertifikasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam mengawas kinerja guru terkait dengan kedisiplinan menerapkan budaya malu, kemudian memeriksa perangkat pembelajaran guru dan mengontrol proses pelaksanaan pengajaran yang dilakukan guru, selain itu juga kepala madrasah memantau kinerja guru piket tiap harinya. Pengawasan tersebut dilakukan untuk mengetahui apakah suatu pelaksanaan itu berjalan lancar sesuai dengan rencana yang digariskan, mengetahui kesulitan dan kelemahan guru dalam bekerja, mengetahui apakah segala sesuatunya berjalan efisien dan untuk mencari jalan keluarnya.

Sebagai publik figur, guru merupakan agen perubahan dalam pola pikir generasi bangsa dan mengemban tugas untuk meluruskan pola pikir, jika dilihat di masyarakat, tidak bisa dipungkiri bahwa guru dianggap sebagai orang yang serba bisa khususnya di pedesaan. Penguasaan sepuluh dasar kemampuan guru akan sangat menunjang pembentukan karakter guru sebagai tenaga professional. Dalam melaksanakan kepengawasan terhadap pembinaan kinerja guru kepala madrasah selalu memberikan penilaian-penilaian untuk mengetahui kekurangan dan kesulitan yang dialami guru tersebut yaitu melalui supervisi langsung atau tidak langsung. Berikut hasil wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 16 Mei 2016 terkait dengan bentuk penilaian kinerja guru :

“Penilaian kinerja guru saya lakukan adalah melalui supervisi atau penilaian langsung, saya mengunjungi kelas dengan membawa form penilaian kinerja

guru. Form penilaian kinerja yang dibuat oleh madrasah dan berisi tentang beberapa kriteria penilaian kinerja guru di madrasah diantaranya keaktifan mengajar, penguasaan materi, penyampaian materi, pengelolaan kelas, kedisiplinan dan tanggung jawab, serta kepribadian terhadap kelasnya.

Dalam melakukan penilaian terhadap kompetensi guru kepala madrasah memiliki pedoman. Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 9 Mei 2010, beliau menjelaskan:

“Sebagai pedoman pengawasan dan penilaian kinerja guru, saya perpedoman kepada 10 dasar kemampuan guru yang telah ditetapkan dan menjadi pegangan para guru dalam bekerja di madrasah ini.

Didukung hasil wawancara pada tanggal 16 Mei 2016 dengan seorang guru yaitu Ibu Nurasiah, S.Pd, beliau mengutarakan:

“Kinerja para guru di madrasah ini dinilai oleh kepala madrasah, baik penilaian melalui supervisi langsung ke kelas, memeriksa absen para guru, bahkan penilaian melalui siswa”.

Penilaian kinerja dilakukan untuk melihat dan menilai kinerja guru selama di madrasah. Penilaian terhadap guru dilakukan oleh dua pihak, pertama penilaian yang dilakukan madrasah atau lembaga berkaitan dengan keaktifan mengajar, penguasaan materi, penyampaian materi, pengelolaan kelas, kedisiplinan dan tanggung jawab serta dedikasi dan kepribadian; penilaian kedua dilakukan siswa yaitu berkaitan dengan kondisi dan absensi guru di kelas.

C. Pembahasan Penelitian

1. Perencanaan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Guru di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan

Perencanaan yang kata dasarnya rencana pada dasarnya merupakan tindakan memilih dan menetapkan segala aktivitas dan sumber daya yang akan dilaksanakan dan digunakan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan mengacu kepada pemikiran dan menentukan apa yang akan dilakukan di masa depan, bagaimana melakukannya, dan apa yang harus disediakan untuk melaksanakan aktivitas tersebut untuk mencapai tujuan secara maksimal.

Tujuan perencanaan antara lain :

1. Perencanaan bertujuan untuk menentukan tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur, dan program serta memberikan pedoman caracara pelaksanaan yang efektif dalam mencapai tujuan.
2. Perencanaan bertujuan untuk menjadikan tindakan ekonomis, karena semua potensi yang dimiliki terarah dengan baik kepada tuj-uan.
3. Perencanaan adalah suatu usaha untuk memperkecil resiko yang dihadapi pada masa yang akan datang.
4. Perencanaan menyebabkan kegiatan-kegiatan dilakukan secara teratur dan bertujuan.
5. Perencanaan memberikan gambaran yang jelas dan lengkap tentang seluruh pekerjaan.
6. Perencanaan membantu penggunaan suatu alat pengukuran hasil kerja.
7. Perencanaan menjadi suatu landasan untuk pengendalian.
8. Perencanaan merupakan usaha untuk menghindari mismanagement dalam penempatan karyawan.
9. Perencanaan membantu peningkatan daya guna dan hasil guna organisasi.⁹⁸

Temuan yang berkenaan dengan perencanaan kepala Madrasah dalam pembinaan kinerja guru di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan telah ditetapkan melalui visi dan misi madrasah dan beberapa program kerja dalam membina kinerja guru yang tercantum dalam program kerja kepala madrasah, rapat kerja tahunan, rapat wajib bulanan, pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan, pembinaan melalui *workshop* dan seminar, melibatkan guru dalam organisasi pembinaan profesi guru seperti Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dan mengadakan supervisi guna memantau secara langsung kinerja guru. Program kerja tersebut dirancang untuk membina kinerja para guru agar kemampuan dan pengetahuan guru tentang kompetensinya dan pengetahuan lain tentang pendidikan dapat bertambah dan lebih luas sesuai dengan bidang keilmuannya dan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan diharapkan dapat tercapainya tujuan pendidikan.

Perencanaan personalia mencakup jumlah dan jenis keterampilan/ keahlian orang, ditempatkan pada pekerjaan yang tepat, pada waktu tertentu, yang dalam jangka panjang memberikan keuntungan bagi individu dan organisasi. Menurut

⁹⁸Malayu, S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 25.

Sikula dalam Made Pidarta, yang direncanakan oleh para menejer dalam hubungan dengan personalia ini ialah (1) berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan oleh organisasinya, (2) berapa macam keterampilan yang dibutuhkan dan berapa orang setiap jenis keterampilan, begitu pula macam keahlian apa saja dan berapa dibutuhkan untuk setiap jenis keahlian, (3) upaya menepatkan mereka pada pekerjaan yang tepat untuk jangka waktu tertentu, dengan harapan dapat memajukan dan memberi keuntungan optimal baik kepada organisasi maupun kepada setiap anggota.⁹⁹

Perencanaan (*planning*) adalah fungsi dasar manajemen, karena *organizing*, *staffing*, *directing*, dan *controlling* pun harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan ini adalah dinamis. Perencanaan ini ditunjukkan pada masa depan yang penuh dengan ketidakpastian, karena adanya perubahan kondisi dan situasi. Hasil perencanaan baru akan diketahui pada masa depan. Agar resiko yang ditanggung itu relatif kecil, hendaknya semua kegiatan, tindakan, dan kebijakan direncanakan terlebih dahulu. Perencanaan ini adalah masalah memilih, artinya memilih tujuan, dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut dari beberapa alternatif yang ada. Tanpa alternatif, perencanaan pun tidak ada. Perencanaan merupakan kumpulan dari beberapa keputusan.

Pelaksanaan pekerjaan tergantung pada baik buruknya suatu rencana. Perencanaan harus diarahkan pada tercapainya tujuan. Jika tujuan tidak tercapai mungkin disebabkan oleh kurang baiknya rencana. Perencanaan harus didasarkan atas kenyataan-kenyataan objektif dan rasional untuk mewujudkan adanya kerjasama yang efektif. Perencanaan harus mengandung atau dapat diproyeksikan kejadian-kejadian pada masa yang akan datang. Perencanaan harus memikirkan matang-matang tentang anggaran, kebijaksanaan, program, prosedur, metode, dan standar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan harus memberikan dasar kerja dan latar belakang bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Menurut perspektif Islam, pentingnya sebuah perencanaan telah dijelaskan di dalam Q.S. Al- Insyirah ayat 7-8 :

⁹⁹Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), h. 116.

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٧٨﴾

Artinya: 7. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. 8. Dan hanya kepada Tuhanmulah kamu berharap.¹⁰⁰

Dalam ayat di atas telah dijelaskan apabila telah menyelesaikan suatu urusan agar mengerjakan suatu urusan berikutnya dengan sungguh-sungguh dan persiapan yang maksimal. Dalam konteks fungsi manajemen, pekerjaan atau kegiatan yang akan dilakukan sangat tergantung kepada perencanaan yang dilakukan agar tujuan dari suatu kegiatan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Perencanaan yang akan dilakukan harus melewati serangkaian rencana program-program kerja yang dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Perencanaan diproses oleh perencana (*planner*) hasilnya menjadi rencana. Perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan rencana. Produk dari perencanaan adalah rencana. Dalam suatu rencana ditetapkanlah tujuan yang ingin dicapai dan pedoman-pedoman untuk mencapai tujuan itu. Dalam membuat suatu perencanaan harus menetapkan prosedur kegiatan dan membuat anggaran atau biaya dalam menjalankan suatu kegiatan. Karena perencanaan tanpa adanya prosedur akan membuat perencanaan tidak memiliki kejelasan arah yang akan dilakukan dan biaya merupakan unsur mutlak dan sangat penting untuk menjalankan berbagai program kerja yang akan dilakukan. Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin.¹⁰¹

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada¹⁰². Masalah perencanaan adalah masalah memilih yang terbaik dari beberapa alternatif yang ada. Perencanaan dan rencana sangat penting karena :

¹⁰⁰Departemen Agama RI, *Laznah Pentashih Al-Qur'an* (Jakarta: Pustaka Maghfirah, 2006), h. 596.

¹⁰¹Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004), h. 49.

¹⁰²Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen....*, h. 40.

1. Tanpa perencanaan dan rencana berarti tidak ada tujuan yang ingin dicapai
2. Tanpa perencanaan dan rencana tidak ada pedoman pelaksanaan sehingga banyak pemborosan
3. Rencana adalah dasar pengendalian, karena tanpa ada rencana pengendalian tidak dapat dilakukan
4. Tanpa perencanaan dan rencana berarti tidak ada keputusan dan proses manajemen pun tidak ada.¹⁰³

Rencana bisa tertulis maupun tidak tertulis, tetapi sebaiknya dibuat secara tertulis agar perencanaan yang sudah ditetapkan dapat diingat kembali. Fungsi perencanaan dalam pendidikan menetapkan peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman pelaksanaan tugas, menetapkan ikhtiar biaya yang diperlukan dan pemasukan yang diharapkan akan diperoleh dan rangkaian tindakan yang akan dilakukan di masa yang akan datang.¹⁰⁴

Kinerja guru dapat ditunjukkan dari seberapa besar kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dipenuhi. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional. Kinerja guru dapat terlihat jelas dalam pembelajaran yang diperlihatkannya dari prestasi belajar peserta didik. Kinerja guru yang baik akan menghasilkan prestasi belajar peserta didik yang baik. Untuk meningkatkan aktivitas performance profesional, para guru memang tidak boleh merasa cukup dengan pengetahuan yang telah dimiliki selama ini.

Sehingga untuk itu, upaya pengembangan profesi guru harus selalu dilakukan setiap saat dengan melalui kegiatan-kegiatan ilmiah untuk memacu dan menambah pengetahuan dan wawasan baru bagi para guru. Kegiatan demikian ini adalah untuk mendorong dan memotivasi supaya kreativitas para guru tetap menjadi prioritas utama. Penugasan juga dapat meningkatkan mutu guru, tugas-tugas yang diberikan kepada guru sesungguhnya tidak lepas dari pembinaan dan sekaligus pengembangan karier guru, serta demi mengefektifkan kegiatan proses administrasi sekolah.

¹⁰³*Ibid.*, h. 91.

¹⁰⁴M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2002), h. 21.

Ada beberapa cara dan usaha yang dapat dilakukan oleh guru dalam mengembangkan profesinya, antara lain: berusaha memahami tujuan pendidikan dan pengajaran secara jelas dan konkret, berusaha memahami dan memilih bahan pengajaran sesuai dengan tujuan, berusaha memahami tujuan pendidikan dan pengajaran secara jelas dan konkret, berusaha memahami problem minat, dan kebutuhan dalam proses belajar subyektif didik, mengorganisasi bahan dan pengalaman belajar dan mendayagunakan sumber belajar yang ada, berusaha memahami dan menyeleksi dan menerapkan metode pembelajaran, berusaha memahami dan kesanggupan membuat serta pandai menggunakan berbagai alat pelajaran, berusaha membimbing dan mendorong kemajuan pertumbuhan dan perkembangan belajar subyek didik, mampu menilai program dan hasil pembelajaran yang telah dicapai

2. Pengorganisasian yang Dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Guru

Fungsi pengorganisasian (*organizing* = pembagian kerja) berkaitan erat dengan fungsi perencanaan, karena pengorganisasian pun harus direncanakan. Pengertian pengorganisasian (*organizing*) dan organisasi (*organization*) berbeda. Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat dan wadah yang statis. Pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokkan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan, departemen-departemen (subsistem) serta penentuan hubungan hubungan.

Organizing berasal dari kata *organize* yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu sama lain terikat oleh hubungan terhadap keseluruhannya. Organisasi diartikan menggambarkan pola-pola, skema, bagan yang menunjukkan garis-garis perintah, kedudukan karyawan, hubungan-hubungan yang ada, dan lain sebagainya.

Organisasi hanya merupakan alat dan wadah tempat menejer melakukan kegiatan-kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hasil dari pengorganisasian adalah organisasi. Pengorganisasian diproses oleh organisator atau manajer, hasilnya organisasi yang sifatnya statis. Jika pengorganisasian baik maka organisasi pun akan baik dan tujuan pun relatif mudah dicapai. Dengan pemahaman ini dari kepentingan penggunaan, dapat menjelaskan bahwa pekerjaan kolektif, atau pekerjaan terorganisir adalah arti dari tujuan. Satu organisasi menyatakan sumber daya bersama-sama untuk menghasilkan hasil yang diinginkan.

Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala Madrasah dalam pembinaan kinerja guru di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan telah memiliki struktur organisasi sekolah yang lengkap dan telah memposisikan tugas dan tanggung jawab personel khususnya guru dalam mengajar sesuai dengan bidang keahlian dan kualifikasi akademiknya. Dalam hal ini, kepala madrasah sudah melakukan pengorganisasian dengan memposisikan para guru untuk mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya. Namun, terdapat sebagian kecil guru yang mengajar bidang studi tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya. Akan tetapi kepala sekolah tetap terus mengadakan penambahan tenaga pendidik yang memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang studi yang dibutuhkan oleh madrasah ini.

Dalam proses pembelajaran guru harus menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yakni menyusun program pembelajaran (Program tahunan, program semester, silabus, RPP), Melaksanakan program pembelajaran, melaksanakan evaluasi pembelajaran, melaksanakan analisa hasil evaluasi, menyusun dan melaksanakan program perbaikan/pengayaan. Selain terdapat program tugas dan tanggung jawab guru mata pelajaran yang diamanahkan oleh kepala madrasah. Bahwa guru bimbingan konseling juga memiliki tugas dan program semester bimbingan konseling.

Berdasarkan temuan di atas, menunjukkan bahwa pengorganisasian manajemen pembinaan kinerja guru dengan pembagian tugas berdasarkan kapasitas dan profesionalitas guru serta kualifikasi pendidikannya. Sejalan dengan teori Malayu.S.P. Hasibuan bahwa: Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan,

pengelompokkan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang sangat diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.¹⁰⁵

Apabila dicermati secara mendalam pengorganisasian itu sendiri merupakan proses pembagian tugas terhadap program yang telah direncanakan. Pembagian tugas tersebut disusun dengan melibatkan semua pihak dengan kesepakatan bersama pula, hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Umar Hamalik, bahwa pembagian atau pembidangan kerja itu harus disusun dalam suatu struktur yang kompak dengan hubungan kerja yang jelas agar yang satu akan mampu melengkapi yang lain dalam rangka mencapai tujuan. Struktur organisasi disebut segi formal dalam pengorganisasian karena merupakan kerangka yang terdiri dari satuan-satuan kerja atau fungsi-fungsi yang memiliki wewenang dan tanggungjawab yang bersifat hierarki/bertingkat.

Menurut perspektif Islam, pentingnya sebuah pengorganisasian telah dijelaskan di dalam Q.S. Ali Imran ayat 103 :

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۚ وَادْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً
فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم
مِّنْهَا ۚ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ ءَايَاتِهِ ۚ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Artinya: Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai-berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa jahiliah) bermusuhan-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah orang-orang yang bersaudara dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu daripadanya, agar kamu mendapat petunjuk.¹⁰⁶

¹⁰⁵Malayu S.P.Hasibuan, *Manajemen*...., h. 40.

¹⁰⁶Departemen Agama RI, *Laznah*...., h. 63.

Dalam ayat di atas telah dijelaskan agar berpegang teguh pada tali agama Allah Swt. dan jangan bermusuhan-musuhan. Dalam konteks fungsi manajemen, pengorganisasian merupakan pertimbangan struktural yang terdiri atas penciptaan rantai komando organisasi, pembagian kerja, penentuan kewenangan. Pengorganisasian yang teliti akan memastikan penggunaan sumber daya manusia dilakukan secara efisien. Dengan pemahaman ini dari kepentingan penggunaan, dapat menjelaskan bahwa pekerjaan yang dilakukan dengan kolektif, atau pekerjaan yang dilakukan secara terorganisir adalah arti dari tujuan sebuah manajemen. Satu organisasi menyatakan sumber daya bersama-sama untuk menghasilkan hasil yang diinginkan.

Pengorganisasian menurut Departemen Agama RI dalam pedoman pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan merupakan aktifitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁰⁷ Sebuah lembaga organisasi harus bekerja dalam suatu organisasi kelompok. Usaha dalam kelompok biasanya akan lebih baik dan efektif dari pada usaha-usaha perorangan. Hal ini menyatakan bahwa pentingnya untuk berkelompok. Bekerja dalam kelompok biasanya lebih mudah mencapai tujuan.

Tanda-tanda atau ciri-ciri organisasi yang baik dan efektif, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Tujuan organisasi itu harus jelas dan realistis.
2. Pembagian kerja dan hubungan pekerjaan antara unit-unit, sub-sistem atau bagian-bagian harus baik dan jelas.
3. Organisasi itu harus menjadi alat dan wadah yang efektif dalam mencapai tujuan.
4. Tipe organisasi dan strukturnya harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan
5. Unit-unit kerja (departemen-bagian) ditetapkan berdasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan.
6. *Job description* setiap jabatan harus jelas dan tidak ada tumpang tindih pekerjaan
7. Rentang kendali setiap bagian harus berdasarkan volume pekerjaan dan tidak boleh terlalu banyak.

¹⁰⁷Departemen Agama RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 2000), h. 23.

8. Sumber perintah dan tanggung jawab harus jelas, melalui jarak yang terpendek.
9. Jenis wewenang yang dimiliki oleh setiap pejabat harus jelas.
10. *Mismanagement* penempatan karyawan tidak ada.
11. Hubungan antara bagian dengan bagian lainnya jelas dan serasi.
12. Pendelegasian wewenang harus berdasarkan *job description* karyawan.
13. Deferensiasi, koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi harus baik.
14. Organisasi harus luwes dan fleksibel
15. Organisasi harus memiliki anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.¹⁰⁸

Tanda organisasi di atas diharapkan dapat menjadi tolok ukur dalam sebuah organisasi yang baik, efektif, dan efisien. Diantara ciri organisasi seperti yang dikemukakan di atas ialah bahwa pendelegasian wewenang terhadap seorang bawahan harus sesuai dengan uraian tugasnya masing-masing.

Berdasarkan temuan tersebut diatas, dapat penulis simpulkan bahwa pengorganisasian merupakan langkah ke arah pelaksanaan rencana yang telah disusun sebelumnya. Jadi, kegiatan pengorganisasian merupakan fungsi organik yang kedua dalam manajemen. Dalam fungsi pengorganisasian terdapat sekelompok orang yang mau bekerja sama, ada tujuan yang hendak dicapai, ada pekerjaan yang akan dikerjakan, ada pembagian tugas yang jelas, pengelompokkan kegiatan, menyediakan alat-alat yang dibutuhkan untuk aktivitas organisasi, ada pendelegasian wewenang antara atasan dan bawahan dan pembuatan struktur organisasi yang efektif dan efisien. Bahwa pengorganisasian dalam suatu organisasi perlu dilakukan untuk memberikan pembagian tugas kepada para anggota, pembagian tugas ini menjadi arah tugas mereka dalam menjalankan kegiatan organisasi dan sebaiknya dalam pembagian tugas ini harus diberikan kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya masing-masing.

3. Proses dan Pelaksanaan Pembinaan Kinerja Guru yang Dilakukan Kepala Madrasah di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan

Tahap pelaksanaan adalah melaksanakan rencana-rencana yang telah disusun dalam manajemen pembinaan kinerja guru untuk meningkatkan kerja guru agar mutu lulusan bisa berkualitas. Peningkatan mutu dan relevansi dalam rangka meningkatkan

¹⁰⁸*Ibid.*, h. 187.

daya saing lulusan sudah merupakan suatu keharusan. Suatu hal yang tidak luput dari perhatian pimpinan MTs Negeri Meranti dalam upaya membina kinerja para guru adalah dengan mengirimkan dan mengikutsertakan guru ke berbagai pelatihan dan organisasi keguruan guna meningkatkan profesionalisme guru.

Tahap pelaksanaan, dalam hal ini pada dasarnya menjawab bagaimana semua fungsi manajemen sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan melalui kerja sama dengan orang lain dan dengan sumber daya yang ada, dapat berjalan sebagaimana mestinya (efektif dan efisien). Pelaksanaan juga dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan merealisasikan apa-apa yang telah direncanakan.

Pelatihan yang diperlukan oleh guru-guru di MTs Negeri Meranti adalah pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan guru yaitu pelatihan yang mengacu pada tuntutan kompetensi guru. Tujuan dari pelatihan ini untuk membekali berbagai pengetahuan dan keterampilan yang akumulatif mengarah pada penguasaan kompetensi secara utuh sesuai profil kemampuan minimal sebagai guru mata pelajaran sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.

Hasil temuan peneliti terkait dengan proses dan pelaksanaan pembinaan kinerja guru yang dilakukan Kepala Madrasah di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan memberi kesempatan kepada semua guru mengikuti pelatihan. Dengan mengikuti pelatihan, guru dibimbing dalam menyusun perangkat pembelajaran yaitu menyusun Prota, Prosem, Silabus, RPP, membuat soal-soal dan penilaian, membuat media pembelajaran. Kepala madrasah sangat cekatan dalam mengadakan berbagai program pelaksanaan berbagai bentuk pelatihan, *workshop* guru tentang PTK, *workshop* tentang media dan model pembelajaran, dan pembinaan tugas guru. Semua program tersebut dirancang oleh kepala madrasah bekerja sama dengan stakeholder dalam rangka pembinaan kinerja guru, agar guru memiliki kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Madrasah mengadakan *workshop* atau pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan guru dengan mendatangkan beberapa pemateri dari universitas ataupun dari Dinas atau Kemenag. Sedangkan untuk pelatihan yang bersifat eksternal, kepala madrasah mengirim beberapa gurunya untuk mengikuti

seminar atau *workshop* sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sesuai dengan pernyataan Siagian yang mengatakan salah satu wahana yang paling efektif yang dapat dan harus digunakan dalam pengembangan sumber daya insani adalah pendidikan dan pelatihan.¹⁰⁹

Pelaksanaan pengembangan di atas dilaksanakan agar kemampuan dan pengetahuan guru tentang kompetensinya dan pengetahuan lain tentang pendidikan dapat bertambah dan lebih luas sesuai dengan bidang keilmuannya.

Kepala madrasah MTs Negeri Meranti selalu memotivasi guru-guru untuk melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi misalnya S2, program ini bisa dilakukan dengan memberikan bantuan beasiswa lewat Departemen Agama kepada para guru yang mempunyai loyalitas tinggi untuk MTs Negeri Meranti kemudian bagi guru yang termotivasi untuk sekolah kembali, bisa melanjutkan studinya dengan biaya pribadi. Pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan atau *skill* guru dalam bidang keilmuan yang dimilikinya. Hal ini sesuai dengan penjelasan Siagian mengatakan pendidikan formal yang telah ditempuh memang merupakan modal yang amat penting. Berarti bahwa kepada mereka yang telah melalui berbagai jenjang pendidikan formal tertentupun masih perlu diberikan pendidikan tambahan yang lebih memungkinkan mereka menerapkan ilmunya pada situasi konkret yang dihadapi hari-hari di lembaga pendidikan.¹¹⁰

Pembinaan kinerja guru ini membuktikan bahwa melalui pendidikan formal, madrasah mempunyai tenaga mengajar yang profesional dan handal di bidang yang dikuasainya. Sehingga dengan adanya dukungan tenaga pengajar yang profesional tersebut, untuk menciptakan sebuah prestasi di MTs Negeri Meranti baik itu prestasi sekolah ataupun prestasi siswa diharapkan dapat terlaksana dan tercipta dengan baik.

Temuan selanjutnya mengenai pembinaan kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah yaitu melalui rapat wajib bulanan. Rapat bulanan diisi dengan melakukan mengontolan dan pengevaluasian kinerja yang terjadi di madrasah. Hal tersebut senada dengan apa yang dikatakan bafadal tentang faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam upaya pengembangan kemampuan profesional guru yaitu: guru

¹⁰⁹ Sondang P. Siagian, *Pengembangan Sumber Daya Insani* (Jakarta: Gunung Agung, 1987), h. 5

¹¹⁰ *Ibid.*, h. 173

yang akan dikembangkan, kemampuan guru yang akan dikembangkan, kondisi lembaga seperti dana, fasilitas dan orang yang bisa dilibatkan sebagai pelaksana.

Rapat wajib bulanan merupakan kegiatan pengontrolan terhadap kinerja yang terjadi di MTs Negeri Meranti dalam kurun waktu yang lebih pendek yaitu pengontrolan yang dilakukan setiap satu bulan sekali. Hal ini menunjukkan bahwa untuk membina kinerja yang tinggi, pimpinan MTs Negeri Meranti selalu melakukan pembinaan secara rutin yang sifatnya wajib diikuti oleh seluruh guru. sehingga dengan begitu segala bentuk kekurangan atau kelemahan yang terjadi di MTs Negeri Meranti itu mutu kinerja atau mutu madrasah dapat dipantau.

Menurut perspektif Islam, pentingnya sebuah pelaksanaan telah dijelaskan di dalam Q.S. Al-Baqarah ayat 208:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَافَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿٢٠٨﴾

Artinya : “Wahai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam secara keseluruhan, dan janganlah kamu turuti langkah-langkah setan. Sesungguhnya setan itu musuh yang nyata bagimu”.¹¹¹

Dalam ayat di atas telah dijelaskan untuk masuk ke dalam Islam secara keseluruhan atau totalitas dan jangan menuruti langkah-langkah setan. Dalam konteks fungsi manajemen, pelaksanaan merupakan menggerakkan orang-orang agar bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang diberikan atasan kepada bawahan atau anggota harus dilaksanakan dengan rasa penuh tanggung jawab, totalitas, dan maksimal. Perlu adanya kerjasama yang baik dari atasan kepada bawahan atau anggota maupun antar sesama anggota dalam melaksanakan tugastugas. Sehingga tujuan yang akan dicapai dapat diwujudkan.

Bagi sebuah profesi, kompetensi merupakan sebuah tuntutan. Demikian pula halnya dengan profesi keguruan. Guru sebagai salah satu factor yang menentukan keberhasilan pendidikan harus memiliki berbagai kompetensi yang dibutuhkan untuk

¹¹¹Departemen Agama RI, *Laznah*...., h. 32.

mendukung keberhasilan dalam menjalankan tugas kependidikannya. Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.¹¹² Kompetensi tersebut harus selalu dikembangkan dan diolah sehingga semakin tinggi diharapkan guru dapat melaksanakan tugas panggilannya lebih baik dan bertanggung jawab.

Dalam Undang-undang SISDIKNAS No. 20 tahun 2003 pada pasal 39 dikatakan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.¹¹³

Kompetensi guru berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.¹¹⁴

Pelaksanaan berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dalam melaksanakan program madrasah. Melaksanakan atau menggerakkan (*actuating*) berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Tugas menggerakkan dilakukan oleh pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala MTs. Negeri Meranti mempunyai peranan yang sangat penting dalam menggerakkan personil dalam melaksanakan kinerja guru. dengan antusias dan kemauan yang baik.¹¹⁵ Dalam hal ini tugas pelaksanaan dilakukan oleh pemimpin. Dimana pemimpin madrasah yakni kepala madrasah harus menggerakkan personel

¹¹²E.Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan* (Bandung; Remaja Rosda Karya, 2006), h. 37-38.

¹¹³*Ibid.*, h. 21.

¹¹⁴Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang guru

¹¹⁵Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat* (Jakarta: Nimas Multima, 2004), h. 56.

Menurut Saefullah bahwa hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menggerakkan tersebut adalah:

- 1) Penetapan memulai rencana kerja
- 2) Pemberian contoh tata cara pelaksanaan kerja dari pimpinan
- 3) Pemberian motivasi pada anggota agar mau bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya
- 4) Pembinaan para pekerja atau anggota
- 5) Peningkatan mutu dari kualitas pekerja
- 6) Pengawasan dan moralitas pekerja.¹¹⁶

Maka untuk terus membina kinerja guru tersebut, kepala madrasah melakukan beberapa cara dan upaya dalam pembinaan kinerja para guru dan selalu melakukan pemantauan kinerja guru melalui kegiatan penilaian kinerja guru.

Dalam temuan upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam membina kinerja guru dengan memberikan motivasi dan pengarahan. Kegiatan rapat bulanan dimanfaatkan sebagai media untuk memberikan motivasi dan pengarahan kepada para guru baik motivasi yang berkenaan dengan tugas dan tanggung jawab sebagai guru, dimotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, serta pengarahan-pengarahan yang berhubungan dengan permasalahan yang dihadapi guru. seperti yang dikatakan Bafadal tentang motivasi dan pengarahan dengan menggunakan bahasa pembinaa moral, dimana prinsip pembinaan moral kerja kerja dapat diidentikkan dengan pemberian dorongan yaitu segenap usaha pemberian dorongan kepada anggota atau bawahan sehingga mereka mau bekerja dengan tulus dan ikhlas.¹¹⁷

Pemberian motivasi tersebut membuktikan bahwa dalam memotivasi guru-guru, kepala madrasah tidka hanya memotivasi untuk memperbaiki kinerja individu para guru namun memotivasi untuk memperbaiki kinerja kelompok masing-masing lembaga untuk meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Meranti. Seperti yang dikatakan Wibowo bahwa dalam membangun suatu budaya kinerja tinggi diperukan

¹¹⁶Saifullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung : Pustaka Setia, 2012), h. 42.

¹¹⁷ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 92

cultural leader. *Cultural Leader* pada hakikatnya adalah seorang pemimpin yang lebih mengalami orang lain termasuk kenyataan bahwa orang lain dapat mempunyai budaya yang berbeda.¹¹⁸ Pernyataan tersebut membuktikan bahwa dalam memberikan motivasi kepala madrasah MTs Negeri Meranti sudah melakukan dengan benar yaitu dengan memperhatikan aspek individu dan kelompok dalam memberikan motivasi dan pengarahannya sehingga untuk membentuk kinerja yang baik akan mudah tercapai.

Temuan selanjutnya, upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru dengan memberikan reward atau penghargaan. Reward atau penghargaan diberikan berupa kenaikan gaji, pengalihan jabatan yaitu guru yang memiliki prestasi di madrasah bisa dialihkan jabatannya dari guru biasa menjadi wali kelas atau wakil kepala madrasah. Seperti yang dikatakan Siagian bahwa sebagai makhluk yang rasional, seorang tenaga kerja ingin mendapatkan penghargaan apabila ia dinilai berhasil melaksanakan tugasnya. Penghargaan itu dapat berupa kenaikan gaji, kenaikan pangkat, piagam penghargaan dalam berbagai bentuknya.¹¹⁹ Hal ini membuktikan bahwa dalam upaya pembinaan kinerja guru, kepala madrasah sudah memberikan semua macam penghargaan yang dimiliki organisasi dengan harapan guru dapat meningkatkan kinerjanya.

Upaya pembinaan kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah MTs Negeri Meranti selanjutnya yaitu melaksanakan supervisi guru mata pelajaran yang sudah terjadwal sebelumnya sebagai pelayanan pembinaan guru yang dapat memajukan dan mengembangkan pengajaran agar guru dapat mengajar dengan baik dan berdampak pada belajar siswa. Seperti yang diungkapkan Bafadal salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja guru melalui pembinaan supervisi pendidikan, seperti yang telah dituliskan pembinaan ini mempunyai karakteristik salah satunya ialah pembinaan supervisi pendidikan merupakan kegiatan membantu guru meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, khususnya dalam mengelola

¹¹⁸ Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), h. 378.

¹¹⁹ Sondang P. Siagian, *Pengembangan....*, h. 70.

proses belajar mengajar. Tujuan akhir dari supervisi pendidikan adalah guru semakin mampu mengelola proses pembelajaran secara efektif dan efisien.

Seorang guru untuk mencapai perannya maka mesti memiliki kompleksitas kompetensi. Apabila ia tidak memiliki keempat kompetensi tersebut maka perannya tidak akan maksimal. Bila kita perhatikan, tugas pendidik dan tenaga kependidikan lumayan berat. Dalam memenuhi hal tersebut maka mereka membutuhkan bantuan dari kepala madrasah sebagai supervisor. Telah kita ketahui bersama bahwa guru merupakan personel sekolah yang selalu berhadapan dengan berbagai hal sehingga ia tidak dapat memecahkan masalah secara menyeluruh tanpa mendapat bantuan dari pihak lainnya, terutama dari kepala madrasah sebagai supervisor.

4. Pengawasan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan

Pengawasan adalah suatu konsep yang luas dapat diterapkan pada manusia, benda dan organisasi. Pengawasan ini dimaksudkan untuk memastikan agar anggota organisasi melaksanakan apa yang dikehendaki dengan mengumpulkan, menganalisis dan mengevaluasi informasi serta memanfaatkannya untuk mengendalikan organisasi.

Berdasarkan temuan penulis, pengawasan Kepala Madrasah terhadap kinerja guru di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan melakukan pengawasan rutin, baik kepada guru maupun kepada staf tata usaha yang bertujuan untuk mengantisipasi kemungkinan adanya kelalaian dalam mengemban tugas, dan terhadap kinerja guru dengan melihat sejauh mana tingkat kedisiplinan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada guru. Hal ini dilakukan guna menghindari penyelewengan kinerja guru di madrasah. Kepala madrasah terus mengusahakan agar bawahannya melakukan tugas dan kewajibannya dan diarahkan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan terutama dalam hal kedisiplinan, harus bisa menaati setiap peraturan dan tata tertib yang berlaku di MTs. Negeri Meranti.

Temuan di atas sejalan dengan yang dikemukakan Purwanto bahwa pengawasan sangat penting dilakukan agar dapat melihat adanya ketidaksesuaian antara harapan

dan kenyataan dari kegiatan yang dilaksanakan. Pada dasarnya ada tingkah langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu : (1) menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan penilaian atau evaluasi, (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut.¹²⁰ Oleh sebab itu, pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.

Dalam kaitannya dengan pembinaan kinerja guru, ada beberapa aspek penting yang perlu dipantau, antara lain adalah tingkat kedisiplinan guru dalam mematuhi peraturan yang ditetapkan pimpinan madrasah, guru harus memiliki kemampuan merencanakan pengajaran, menyusun dan melaksanakan pengajaran serta mengevaluasi hasil belajar. Memantau keadaan madrasah terutama keamanan dan kebersihan madrasah, mengontrol guru dalam KBM. Dalam konteks fungsi manajemen, pengawasan dilakukan oleh seorang manajer untuk memastikan pelaksanaan program dengan cara membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan apa yang terjadi, kemudian diambil langkah korektif atas adanya ketidaksesuaian. Pengawasan yang dilakukan berkenaan dengan penggunaan sumber daya manusia, pembiayaan, sarana dan prasarana, dan penggunaan waktu untuk memastikan kecukupan sumber daya dalam mencapai tujuan.

Pengawasan dibagi tiga yaitu : (1) pengawasan yang bersifat *top down*, yakni pengawasan yang dilakukan atasan langsung kepada bawahan, (2) *bottom up*, yaitu pengawasan yang dilakukan dari bawahan kepada atasan, (3) pengawasan melekat, yaitu pengawasan yang termasuk *self control*, yaitu atasan maupun bawahan senantiasa mengawasi dirinya sendiri. Pengawasan ini lebih dititik beratkan pada kesadaran pribadi, introspeksi diri, dan berupaya menjadi teladan bagi orang lain. Pengawasan yang lebih baik adalah pengawasan dalam arti pembinaan dan pemberdayaan, sehingga dengan menjalankan fungsi pengawasan, seluruh personalia organisasi memiliki rasa pengabdian, komitmen, dan loyalitas yang tinggi pada pekerjaan dan organisasi tempatnya bekerja.

¹²⁰Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), h. 15.

Menurut perspektif Islam, pentingnya sebuah pengawasan telah dijelaskan di dalam Q.S. An-Nisa ayat 1 :

يٰٓأَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا



Artinya : Wahai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhanmu yang telah menciptakan kamu dari diri yang satu, dan daripadanya Allah menciptakan istrinya, dan daripada keduanya Allah mengembangbiakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. Dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain, dan (peliharalah) hubungan silaturahmi. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu.¹²¹

Dalam ayat di atas telah dijelaskan bahwa sesungguhnya Allah Swt. selalu menjaga dan mengawasi segala bentuk amal perbuatan yang dikerjakan. Dalam konteks fungsi manajemen, pengawasan dilakukan oleh seorang manajer untuk memastikan pelaksanaan program dengan cara membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan apa yang terjadi, kemudian diambil langkah korektif atas adanya ketidaksesuaian. Pengawasan yang dilakukan berkenaan dengan penggunaan sumber daya manusia, pembiayaan, sarana dan prasarana, dan penggunaan waktu untuk memastikan kecukupan sumber daya dalam mencapai tujuan.

Program pengawasan sekolah adalah rencana kegiatan pengawasan yang akan dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam kurun waktu (satu periode) tertentu. Agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah harus mengawasi kegiatannya dengan menyusun program kerja pengawasan yang jelas, terarah, dan berkesinambungan dengan kegiatan pengawasan yang telah dilakukan pada periode sebelumnya. Dalam konteks manajemen, program kerja pengawasan sekolah mengandung makna sebagai aplikasi fungsi perencanaan dalam bidang pengawasan sekolah.

¹²¹Departemen Agama RI, *Laznah*..., h. 77.

Pengawasan juga merupakan pengamatan terhadap seluruh kegiatan para pekerja dilihat dari relevansinya dengan perencanaan dan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, dalam pengawasan terdapat kegiatan berikut:

1. Pengamatan terhadap kinerja seluruh pegawai
2. Pembinaan terhadap pegawai
3. Penelusuran relevansi kerja dengan perencanaan
4. Pemerintah arah pekerjaan dengan tujuan yang telah ditetapkan.¹²²

Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai dengan hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Pengawasan yang dibuat dalam fungsi manajemen sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpang dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan *input* (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas, dan informasi). Demikian pula pengawasan terhadap aktifitas (penjadwalan dan ketepatan pelaksanaan kegiatan organisasi).

Berdasarkan temuan penulis di MTs Negeri Meranti bahwa kepala madrasah rutin mengontrol kinerja dan kedisiplinan guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam mengawas kinerja guru terkait dengan kedisiplinan menerapkan budaya malu, kemudian memeriksa perangkat pembelajaran guru dan mengontrol proses pelaksanaan pengajaran yang dilakukan guru, selain itu juga kepala madrasah memantau kinerja guru piket tiap harinya. Pengawasan tersebut dilakukan untuk mengetahui apakah suatu pelaksanaan itu berjalan lancar sesuai dengan rencana yang digariskan, mengetahui kesulitan dan kelemahan guru dalam bekerja, mengetahui apakah segala sesuatunya berjalan efisien dan untuk mencari jalan keluarnya.

Melalui pengawasan yang efektif, roda organisasi, implementasi rencana, kebijakan, dan upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan lebih baik. Pengawasan dimaksudkan agar penyimpangan dalam berbagai hal yang terkait

¹²²*Ibid.*, h. 107.

dengan manajemen tenaga pendidik madrasah dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai secara maksimal.

Mencermati temuan tersebut di atas, sejalan dengan pendapat Saiful Sagala bahwa: pengawasan dilakukan oleh kepala madrasah terhadap seluruh kelas apakah terjadi kegiatan belajar mengajar. Kemudian mengawasi pihak-pihak yang terkait dengan pembelajaran apakah dengan sungguh-sungguh memberikan pelayanan kebutuhan pembelajaran. Sedangkan guru melakukan pengawasan terhadap program yang ditentukannya apakah sudah dilaksanakan atau sesuai dengan rencana yang ditetapkannya sendiri. Jika ada kekeliruan atau ada program yang tidak dapat diselesaikan segera dilakukan perbaikan dalam perencanaannya, sehingga tujuan yang sebelumnya ditentukan tetap secara maksimal dapat dipenuhi.¹²³

Jadi terbakti bahwa pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah MTs Negeri Meranti pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan dari tujuan yang akan dicapai, memperbaiki berbagai penyimpangan dan kesalahan yang terjadi khususnya yang dilakukan guru dalam bekerja, artinya dengan adanya pengawasan yang dilakukan kepala madrasah dapat dilakukan tindakan perbaikan terhadap penyimpangan atau kesalahan yang terjadi agar tidak terus berlarut-larut, pengawasan yang dilakukan kepala madrasah untuk memperkuat rasa tanggung jawab terhadap bawahan dalam melakukan tugas yang dibebankan.

¹²³ Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabetha, 2000), h. 146.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah melakukan kajian teoretis dan analisis data berdasarkan penelitian dan penemuan di lapangan mengenai manajemen manajemen kepala madrasah dalam pembinaan kinerja guru di MTs Negeri Meranti Kab. Asahan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

5. Perencanaan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Kinerja Guru di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan yakni menyediakan berbagai fasilitas dan sarana yang mendukung bagi guru dalam menjalankan tugasnya, pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan, pembinaan melalui organisasi keguruan yaitu MGMP, pembinaan melalui supervisi kelas, pembinaan melalui rapat serta pembinaan tugas secara individual.
6. Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala Madrasah dalam pembinaan kinerja guru di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan telah memiliki struktur organisasi sekolah yang lengkap dan telah memposisikan tugas dan tanggung jawab guru dalam mengajar sesuai dengan bidang keahlian dan kualifikasi akademiknya serta menjalin hubungan kerja sama dengan seluruh stakeholder madrasah dan dan pihak lain dalam melaksanakan kegiatan pembinaan kinerja guru.
7. Proses dan pelaksanaan pembinaan kinerja guru yang dilakukan Kepala Madrasah di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan telah terealisasi sesuai dengan rencana yang telah disusun melalui rapat dan pembinaan tugas, pendidikan dan pelatihan, memfasilitasi sarana dan prasarana yang menunjang proses belajar mengajar, melalui organisasi pendidikan, memberikan *reward* dan *funishment* serta melakukan supervisi dengan tujuan untuk menumbuhkan kesadaran kinerja guru dan terus berupaya mengembangkan kemampuan dalam melaksanakan tugasnya dan kewajibannya.
8. Pengawasan kepala Madrasah terhadap kinerja guru di MTs. Negeri Meranti Kabupaten Asahan dilakukan seiring dengan pelaksanaan suatu program dan

bersifat pencegahan untuk menghindari terjadinya penyelewengan atau penyimpangan dari tujuan yang dicapai, serta membantu guru-guru untuk mempersiapkan diri bila menghadapi suatu masalah dan akan membantu guru dalam menjaga loyalitas dan meningkatkan profesionalisme melalui supervisi dan pemantauan rutin terhadap tugas dan tanggungjawab guru di madrasah.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan di atas, maka penulis mengemukakan beberapa saran, antara lain sebagai berikut:

1. Bagi para guru untuk lebih mendalami dan meningkatkan kualitas lagi melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan menguasai perkembangan IPTEK, mencari informasi dan wawasan pengetahuan melalui dunia internet, belajar metode baru dan lainnya, sehingga dapat mengikuti perkembangan dunia pendidikan. Dan mengaplikasikan ilmu kepada peserta didik dalam proses belajar mengajar yang telah diperoleh melalui pembinaan dan pelatihan.
2. Bagi kepala madrasah dalam melaksanakan pembinaan tetap terus ditingkatkan dan berkesinambungan agar para guru memiliki kualitas yang lebih dan kinerja dalam menciptakan lulusan-lulusan yang bermutu dan menetapkan prioritas. Selain itu kepala madrasah madrasah harus tetap menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan instansi pendidikan lain.
3. Dalam melaksanakan pelatihan, khususnya pelatihan yang diadakan diluar madrasah, agar pihak madrasah merotasi guru – guru yang akan mengikuti pelatihan tersebut, sehingga seluruh guru akhirnya merasakan pelatihan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Athoillah, Anton. *Dasar- Dasar Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia, 2010.
- Bafadal, Ibrahim. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Basri, Hasan. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- Darma, Surya. *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Departemen Agama RI. *Laznah Pentashih Mushaf Al-Qur'an*. Jakarta: Pustaka Maghfirah, 2006.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, cet. 5, 2013.
- Departemen Agama RI. *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 2000.
- Djamarah, Syaiful Bahri. *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoritis, Psikologis*. Jakarta: Rineka Cipta, 2005.
- Engkoswara dan Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Hafifuddin, Didin dan Hendri Tanjung. *Manajemen Praktik*. Bandung: Gema Insani, 2010.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara, 2007.
- Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) No. 84 tahun 1993 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya
- Koswara, D. Deni dan Halimah. *Seluk Beluk Profesi Guru*. Bandung: Pribumi Mekar, 2008.
- Kurniadin, D. dan Machali, I, *Manajemen Pendidikan (Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan)*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2002.
- Lazaruth, Soewardji. *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Kanisius, 2000.
- Margono, S. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta, cet. V, 2005.

- Masyhud, Sulthon. *Manajemen Profesi Kependidikan*. Yogyakarta: Kurnia Kalam Semesta, 2014.
- Moleong, Lexi J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya, cet. 7, 2002.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004.
- _____. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- _____. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung; Remaja Rosda Karya, 2006.
- Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 2003.
- Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Haji Masagun, 1998.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 26 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru
- Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang guru
- Pranata, Diyah. 2011. *Penggerakan (Actuating)*, (Online), <http://diyahbook.blogspot.com/2011/12/penggerakan-actuating.html>, diakses 21 Desember 2015.
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia, 2008.
- Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Ahli Bahasa oleh Pujaatmaka, Hadyana. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo, 1996.

- Rohman, Muhammad dan Sofan Amri. *Manajemen Pendidikan Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran yang Efektif*. Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012.
- Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Sagala, Syaiful. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- _____. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat*. Jakarta: Nimas Multima, 2004.
- Saifullah, *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung : Pustaka Setia, 2012.
- Samsudin, Sadili. *Manajemen Sumber Daya*. Bandung: Pustaka Setia, 2006.
- Sanjaya, Wina. *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Kencana, 2005.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- _____. *Pengembangan Sumber Daya Insani*. Jakarta: Gunung Agung, 1987.
- Silalahi, Ulbert. *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju, 1996.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Syafaruddin dan Anzizhan. *Sistem Pengambilan Keputusan dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo, 2004.
- Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan, Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Quantum Teaching, 2010.
- Syafaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Terry, G.R. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Terjemahan J. Smith D.F.M. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009.
- Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Usman, Nasir. *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru (Konsep, Teori, dan Model)*. Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.

Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.

Widjaya, A. W. *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*. Jakarta: Bina Aksara, 1987.

Yamin, Martinis. *Sertifikasi Keguruan di Indonesia*. Jakarta: Gung Persada Press, 2006.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. Identitas Pribadi

1. Nama : DEVI MAYA DEVITA
2. Nim : 92214033253
3. Tempat/Tgl Lahir : Serbangan, 28 Agustus 1992
4. Pekerjaan : Guru
5. Alamat : Dusun I Desa Subur Kec. Air Joman Kab.
Asahan

II. Riwayat Pendidikan

1. Tamatan SD Negeri No 014687 Kec. Rawang Panca Arga Kab. Asahan berijazah tahun 2004
2. Tamatan MTs Negeri Kec. Rawang Panca Arga Kab. Asahan Berijazah Tahun 2007
3. Tamatan MAN Kisaran Kec. Kisaran Timur Kab. Asahan berijazah tahun 2010
4. Tamatan S1 Institut Agama Islam Daar Al Uluum Kisaran Fak. Tarbiyah Prodi. Manajemen Pendidikan Islam berijazah tahun 2014

III. Riwayat Pekerjaan

1. Guru di MAS Darul Ikhlas Rawang Panca Arga Kab. Asahan Tahun 2012 - sekarang
2. Asisten Dosen di Institut Agama Islam Daar Al Uluum Kisaran tahun 2016 – sekarang.

